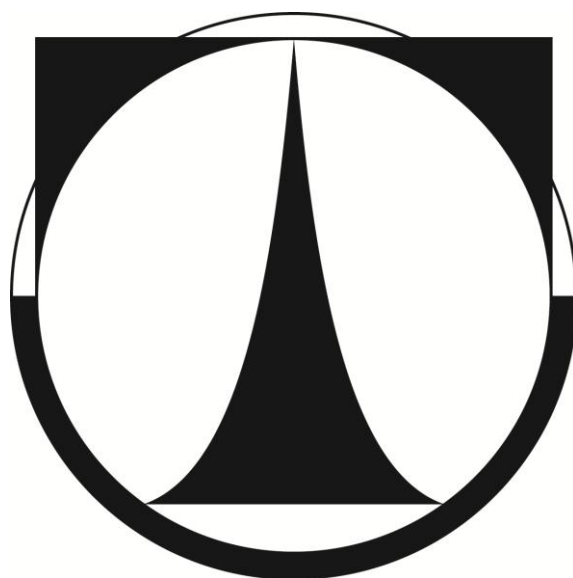


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Lucie Nevyhoštěná

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Specifika a podmínky expanze společnosti Škoda Auto na čínský trh

The specifications and conditions for the expansion Škoda Auto on the Chinese market

DP-EF-KOB-2012 21
Bc. Lucie Nevyhoštěná

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel – katedra mezinárodního obchodu
Konzultant: Ing. Rudolf Fiala - Škoda Auto a.s.

Počet stran: 98
Datum odevzdání: 3.5.2012

Počet příloh: 11

Zadání ZP stránka 1.

Zadání ZP stránka 2.

Zadání ZP stránka 3.

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 3.5.2012

.....

Anotace

Diplomová práce „Specifika a podmínky expanze společnosti Škoda Auto na čínský trh“ je zaměřena na způsob vstupu na čínský trh a zejména na úspěšnost výroby a prodeje na místním trhu.

Cílem diplomové práce je seznámení s působením společnosti Škoda Auto na čínském trhu. Dále jsou zpracovány odlišnosti v jednání v zahraničních regionech, rozhodování o vstupu a formě vstupu na zahraniční trh, stručná historie společnosti a na konci se text zaměřuje na Čínu. Ať již se jednalo o jednotlivé firmy, se kterými Škoda Auto na místním trhu spolupracuje, tak zejména na prodeje automobilů. V následující části jsou porovnány prodeje společnosti Škoda Auto na čínském a ruském trhu. Na konci je vše shrnuto a zhodnoceno.

Klíčová slova

- Škoda Auto
- Čína
- Automobil
- Trh
- Zákazník
- Výroba
- Prodej
- Společnost

Annotation

The graduation thesis „The specifications and conditions for the expansion Škoda Auto on the Chinese market“ is focused on the way of entering into the Chinese market and especially on the success of the production and sales on the local market.

The objective of this graduation thesis is introduction of the effectiveness the company Škoda Auto on the Chinese market. Next I looked at the differences in dealing in foreign regions, the determination of entry into foreign market and the entry form, a short history of the company and at the end I was focused on China. Whether they were particular companies, with which Škoda Auto cooperates on the local market and especially on car sales. In the following section I compared the Škoda Auto's sales on the Chinese and Russian markets. At the end of all I have summarized and reviewed.

Key words

- Škoda Auto
- China
- Car
- Market
- Customer
- Produce
- Sale
- Company

Obsah

Prohlášení	- 6 -
Anotace	- 7 -
Klíčová slova	- 7 -
Annotation	- 8 -
Key words	- 8 -
Obsah	- 9 -
Seznam ilustrací	- 13 -
Seznam tabulek	- 14 -
Seznam použitých zkratek	- 15 -
Úvod	- 16 -
1 Kultura a její vliv na obchodní jednání mezi různými národnostmi	- 18 -
1.1 Základní kulturní faktory	- 18 -
1.1.1 Individualisté versus kolektivisté	- 18 -
1.1.2 Interpersonální vzdálenost	- 19 -
1.1.3 Verbální a neverbální komunikace	- 19 -
1.1.4 Vzhled a oblékání	- 20 -
1.1.5 Stolování a jídlo	- 20 -
1.1.6 Vnímání času	- 21 -
1.1.7 Mezilidské vztahy a víra	- 21 -
2 Jednání v zahraničních regionech	- 23 -
2.1 Evropa	- 23 -
2.1.1 Německo	- 23 -
2.1.2 Rusko	- 24 -
2.2 Severní Amerika	- 25 -
2.2.1 Spojené státy americké	- 25 -

2.3	Latinská Amerika.....	- 26 -
2.3.1	Brazílie	- 26 -
2.4	Afrika	- 27 -
2.4.1	Jihoafrická republika	- 27 -
2.5	Arabské státy.....	- 28 -
2.5.1	Spojené arabské emiráty	- 29 -
2.6	Asie a Tichomoří	- 29 -
2.6.1	Japonsko	- 30 -
2.7	Čína.....	- 30 -
3	Marketingový průzkum	- 32 -
3.1	Zdroje dat	- 32 -
3.2	Sekundární a primární průzkumu	- 33 -
3.3	Kvantitativní a kvalitativní průzkum	- 33 -
4	Vstup na zahraniční trh.....	- 35 -
4.1	Faktory ovlivňující výběr a vstup na zahraniční trh	- 35 -
4.2	Klasické vývozní a dovozní operace.....	- 35 -
4.2.1	Prostřednické vztahy.....	- 36 -
4.2.2	Smlouvy o výhradním prodeji	- 36 -
4.2.3	Obchodní zastoupení	- 37 -
4.2.4	Komisionářské smlouvy	- 37 -
4.2.5	Mandátní smlouvy	- 38 -
4.2.6	Piggy back	- 38 -
4.2.7	Přímý vývoz.....	- 38 -
4.2.8	Exportní aliance.....	- 39 -
4.2.9	Zahraniční pobočka (branch) a zahraniční přidružená společnost (associated company)	- 39 -

4.3	Formy vstupu nenáročné na zahraniční investice	- 40 -
4.3.1	Licence.....	- 40 -
4.3.2	Franchising	- 40 -
4.3.3	Smlouvy o řízení - management contract	- 41 -
4.3.4	Zušlechťovací styk a výrobní kooperace.....	- 41 -
4.4	Kapitálové vstupy na zahraniční trhy	- 42 -
4.4.1	Společný podnik - joint venture	- 42 -
4.4.2	Investice na zelené louce - greenfield investment	- 42 -
4.4.3	Brownfield.....	- 43 -
4.4.4	Akvizice - takeover.....	- 43 -
4.4.5	Fúze - merger.....	- 43 -
4.4.6	Strategická aliance.....	- 44 -
5	Škoda Auto	- 45 -
5.1	Zakladatelé.....	- 45 -
5.2	Historický vývoj	- 46 -
5.2.1	Akciová společnost 1907 - 1924	- 48 -
5.2.2	Spojení se Škodovými závody 1925 - 1929	- 48 -
5.2.3	Akciová společnost pro automobilový průmysl 1930 – 1939	- 48 -
5.2.4	2. světová válka 1939 -1945	- 49 -
5.2.5	Poválečné období.....	- 49 -
5.3	Škoda Auto a Volkswagen 1991	- 50 -
5.4	Současnost	- 53 -
6	Čínský automobilový průmysl.....	- 55 -
6.1	Historie.....	- 55 -
6.2	Know-how	- 56 -
6.3	Současnost	- 56 -

6.4	Vize do budoucna	- 58 -
6.5	Čínské automobilky	- 58 -
6.6	Shanghai Automotive Industry Corporation – SAIC.....	- 59 -
6.6.1	Shanghai Automotive Industry Corporation a Volkswagen.....	- 60 -
6.7	Shanghai Volkswagen Automotive	- 60 -
6.7.1	Spojení se Škoda Auto a.s.	- 61 -
7	Škoda Auto a.s. na čínském trhu	- 62 -
7.1	Modelová paleta.....	- 63 -
7.2	Požadavky Číny na automobily	- 65 -
7.3	Pozitiva a negativa firmy Škoda Auto a.s.	- 66 -
7.4	Plány do budoucna.....	- 66 -
7.5	Vývoj čínského automobilového trhu	- 68 -
7.6	Prodeje firmy Škoda Auto a.s. na čínském trhu	- 69 -
7.6.1	Prodeje v Číně	- 70 -
7.6.2	Porovnání celkových prodejů Škoda Auto a.s. s prodeji v Číně	- 72 -
8	Porovnání dvou nejvíce rostoucích trhů Ruska a Číny.....	- 74 -
8.1	Ruský trh.....	- 74 -
8.1.1	Prodeje	- 76 -
8.2	Porovnání ruského a čínského trhu	- 76 -
8.2.1	Porovnání trhů	- 77 -
	Závěr.....	- 79 -
	Seznam použité literatury	- 83 -
	Seznam příloh.....	- 87 -

Seznam ilustrací

Obrázek 1 - Prodej automobilů Škoda Auto 1990 – 2010.....	- 50 -
Obrázek 2 - Modelové řady automobilů 1986-2002	- 51 -
Obrázek 3 - Modelové řady automobilů 2002-2012	- 52 -
Obrázek 4 - Celkové prodeje automobilů Škoda Auto a.s.	- 53 -
Obrázek 5 - Celkové prodeje automobilů v Číně	- 57 -
Obrázek 6 - Nárůst počtu automobilů v Číně	- 68 -
Obrázek 7 - Meziroční růst trhů v 1. pololetí 2010 ve srovnání s 1. pololetím 2009.....	- 70 -
Obrázek 8 - Celkové prodeje Škoda Auto a.s. v Číně	- 71 -
Obrázek 9 - Nárůst prodeje v červenci 2011 k červenci 2010 podle modelů	- 72 -
Obrázek 10 - Podíl prodeje v Číně na celkových prodeích firmy Škoda Auto a.s.....	- 73 -
Obrázek 11 - Prodeje Škoda Auto a.s. v Číně a celkem leden – září 2011	- 73 -
Obrázek 12 - Celkový počet prodaných automobilů Škoda Auto a.s. v Rusku	- 76 -
Obrázek 13 - Porovnání prodeje automobilů Škoda Auto a.s. v Rusku a Číně.....	- 78 -

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Změny ve Škodě Auto a.s. od spojení s VW	- 52 -
Tabulka 2 - Podíl automobilů Škoda Auto a.s. na českém trhu	- 54 -
Tabulka 3 - Vývoj počtu obyvatel a automobilů na území Číny.....	- 69 -
Tabulka 4 - Porovnání prodejů jednotlivých modelů značky Škoda Auto a.s. v Číně...	- 71 -
Tabulka 5 - Prodeje automobilů Škoda Auto a.s. v Číně a celkem	- 72 -

Seznam použitých zkratk

CKD	kompletně rozložený vůz (Complete Knocked Down)
Co	společnost (company)
Ltd.	společnost s ručením omezeným (Limited company)
SKD	částečně rozložený vůz (Semi Knocked Down)
VW	Volkswagen

Úvod

Téma „Specifika a podmínky expanze společnosti Škoda Auto na čínský trh“ diplomové práce jsem si vybrala proto, že již čtvrtým rokem spolupracuji s firmou Škoda Auto a v oblasti přímého prodeje vozů konečným zákazníkům, kteří jsou z řad zaměstnanců firmy Škoda Auto. V rámci této aktivity se setkávám pouze s místními zájemci o vozy, zajímalo mne, jak je to s prodejem vozů na asijském trhu, v Číně, jedné z nejvíce expandujících zemí posledních let.

Trh Číny jsem si vybrala z toho důvodu, protože patří mezi jeden z nejrychleji rostoucích (kam patří také ještě Indie a Rusko). Díky své lukrativní pozici se v nynější době čínský trh snaží obsadit další řada zahraničních automobilových společností, které by si zde rády našly nové zákazníky, a zvýšili tím své prodeje. Proto jsem se rozhodla zaměřit na Čínu, zjistit jak to na čínském trhu chodí a jakým způsobem firmy mohou vstoupit do místního automobilového světa.

Podle mého názoru čínské rekordní prodeje posledních let a šrotovné v Německu, které v roce 2009 zvedlo několikanásobně odbyt modelu Fabia u našich západních sousedů, uchránily firmu Škoda Auto před citelným dopadem celosvětové ekonomické krize, která se objevila ve všech odvětvích. Automobilový průmysl bylo bohužel odvětví, kde se celosvětová obchodní krize projevila skoro nejvíce.

Nejen to, že čínská ekonomika dosahuje svého vrcholu, ale i odlišnost chování a mentalita místních lidí se staly tématy, kterými jsem se rozhodla zabývat ve své diplomové práci.

Čínská lidová republika také patří mezi země, kde se vozy nejvíce upravují a přizpůsobují, aby vyhovovaly představám, potřebám a očekávání místních obyvatel, kteří na ně mají své specifické požadavky vyplývající z již zmiňované odlišné mentality.

Tato diplomová práce chce také představit společnost Škoda Auto a.s., její historický vývoj od počátku výroby cyklistických kol až ke konečné výrobě automobilů a spojení s Volkswagenem, který patří mezi největší automobilové koncerny.

Dále má práce poukazuje na odlišnosti v mentalitě a chování, nejen v životě, ale i při obchodním jednání v zahraničí, v Evropě a Čínské lidové republice. V další části této diplomové práce jsem se věnovala vstupu firem na čínský trh a poté podrobněji vstupu

společnosti Škoda Auto na čínský trh pod záštitou koncernu Volkswagen. Poté jsem shrnula odlišnosti, jak musí být vozy pro místní trh upravovány, aby byly schopné konkurovat místní nabídce ostatních výrobců a získat si tak své zákazníky. V závěru své diplomové práce jsem analyzovala vývoj na čínském trhu s automobily, prognózy do budoucna a jakým tempem bude čínská ekonomika dále růst či stagnovat v porovnání s jinými vybranými trhy.

1 Kultura a její vliv na obchodní jednání mezi různými národnostmi

V současné době je jednání se zahraničními partnery zcela běžnou praxí v obchodním styku. V těchto případech je nutné dávat si pozor na kulturní odlišnosti, které by mohly negativně ovlivnit průběh a výsledek jednání. Jestliže chce být pracovník dobrým vyjednávačem, musí být kulturně vnímavý, umět se přizpůsobit a umět tolerovat odlišnou kulturu.

Jednáme - li v zahraničí, stáváme se zde cizinci, kteří by neměli ignorovat rozdíly mezi kulturami domácí a hostitelské země, ale ani se snažit napodobovat zahraničního partnera. Nejlepší je „zlatá střední cesta“. Důležité je získat informace o zvláštностech kultury, způsobu chování a vyhnout se otázkám, které by obchodního partnera mohly uvést do rozpaků a mohly by mu být nepříjemné. Nikdy nelze očekávat znalost všech detailů cizí kultury, ale je nutné mít o ní základní povědomí¹.

1.1 Základní kulturní faktory

Jestliže chceme úspěšně uzavřít obchod, měli bychom si povšimnout a předem zjistit důležité informace a zvyklosti o zemi obchodního partnera.

1.1.1 Individualisté versus kolektivisté

O individualismu se mluví tehdy, pokud jednotlivci jednají a chovají se nezávisle na druhých. Jsou samostatní a sebevědomí a nebojí se mít svůj vlastní názor a vyslovit ho. Příkladem individualismu je americký, kanadský, anglický a australský jednací styl, který je typický samostatným jednáním a možnými konflikty. Jednají se způsobem „vítězství-prohra“.

V kolektivismu se nalezne jen výjimečně jednání jednotlivce, způsob jednání se vyznačuje spoluprací větší skupiny lidí. Kolektivní jednání je nejvíce v Japonsku, Hongkongu, Singapuru a na Tchaj-wanu, v menší míře ve státech Latinské Ameriky (Venezuela,

¹ ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 45 s. ISBN 80-86419-28-2

Argentina). Japonsko je význačné svým kolektivním stylem jednáním, nechtějí dospět ke konfliktům a snaží se spíše o výsledek „vítězství - vítězství“².

1.1.2 Interpersonální vzdálenost

Každý člověk potřebuje mít okolo sebe určitý prostor, ve kterém se cítí příjemně a nikoli utlačován. Tato vzdálenost je u každého národa jiná a měla by být v povědomí jednajících. „Osobní zónu“ má každý určitým způsobem vymezenou a nikdo druhý by mu ji neměl narušovat. Měl by si najít střed, nebýt ani blízko ani daleko.

Otázka dotýkání nebo nedotýkání se. Bližší kontakt je vítám v Latinské Americe a jižní Evropě a naopak méně dotyku nalezneme v Severní Americe, Velké Británii, Švédsku a Japonsku. Například v Japonsku se navzájem ani nepodávají ruce³.

1.1.3 Verbální a neverbální komunikace

K verbální komunikaci patří psaná a mluvená řeč. Charakter našeho verbálního projevu je ovlivněn několika faktory jako výška hlasu, modulace hlasu, zdvořilost, tón hlasu, srozumitelnost, tempo řeči, výslovnost a načasování. Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě či nevědomě předávána člověkem jiné osobě. Prostřednictvím neverbální komunikace si s druhými lidmi předáváme informace o tom, jak vnímáme sami sebe, jak svého partnera, jak vlastní emoce, napětí a rozpoložení. Neverbální signály většinou vysíláme a přijímáme podvědomě. Naše neverbální signály vychází z našeho podvědomí a souvisí s našimi návyky, hodnotami a emocemi. Řeči podvědomí se rozumí emoce, postoje a návyky. Gestikulace, mimika a oční kontakt patří do řeči těla. Řeč objektů zahrnuje zejména vlasy, oblečení, šperky a prostor kolem nás⁴.

Verbální komunikace vyžaduje dobrou znalost cizího jazyka nebo pomoc tlumočníka. Americká a anglosaská kultura má sklon k stručnému a jasnému vyjádření, které jde přímo k věci. Naproti tomu asijská a arabská kultura preferuje květnatý styl mluvy, balí obsah sdělení do kontextu, využívá mlčení jako součást komunikace.

² ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 46 s. ISBN 80-86419-28-2

³ Tamtéž 46-47 s.

⁴ DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 152 s. ISBN 978-80-247-2018-0

Neverbální komunikace nám také dává prostor k získání informací o našem partnerovi. Lidé z Itálie, Španělska, Blízkého východu a Latinské Ameriky jsou proslulí svou gestikulací jako prvkem samozřejmým při komunikaci, oproti tomu Američané využívají gest méně, ale více než Japonci. Úspěšné jednání je tedy spojeno se schopností naslouchat, pozorovat a správně vnímat obsah verbálních a neverbálních sdělení partnera⁵.

1.1.4 Vzhled a oblékání

Ke každé kultuře patří určité typické národní oblečení, vnější ozdoby a někdy dokonce i zdobení těla či pokrývka hlavy. Jedná-li se o obchodní jednání, je zde snaha vytvořit dobrý dojem u druhé strany, při zachování pravidel zdvořilosti a etikety. Je důležité vědět, kde si mohu dovolit jednající oblečení méně formální a kde je nutný konzervativní přístup bez ohledu na klimatické podmínky, toto pravidlo platí jak pro muže, tak pro ženy⁶.

Jednou z velkých výjimek jsou arabské země, kde hlavním náboženstvím je víra v Alláha. Zde by si zejména ženy měly dávat velký pozor na své oblečení, aby hned na začátku nedošlo k nedorozumění, či dokonce urážce místní kultury. Ženy by měly mít zakrytá ramena, kolena a výstřih. Probíhá-li jednání v posvátném měsíci ramadánu, tak by ženy měly být ještě více zahaleny.

1.1.5 Stolování a jídlo

Různé kultury se odlišují i výběrem, přípravou, prezentací a konzumací jídla. Je zde důležité, kdo má roli hostitele. Hostitel by měl vzít v úvahu různé zákazy a preference obchodní partnerů nejen u jídla, ale i u pití alkoholických nápojů (hovězí maso preferují Američané, ale Hindové ho mají zakázané, vepřové mají rádi v Číně, ale muslimové ho nesmějí). Host by měl počítat s tím, že část z nabízených pokrmů pro něj bude nezvyklá, ale zůstává jen na něm, jestli bude experimentovat, či zvolí již osvědčené pochutiny⁷.

⁵ ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 46-47 s. ISBN 80-86419-28-2

⁶ Tamtéž, 47 s.

⁷ Tamtéž, 46-48 s.

1.1.6 Vnímání času

Dochvilnost je jedním z nejspornějších bodů. Je zde rozdíl mezi kontinenty ve vnímání dochvilnosti, nicméně i v rámci Evropy jsou zde určité odlišnosti. Na dochvilnost si potrpí v Německu, Švýcarsku, Spojených státech amerických a ve Skandinávii. Rakušané tolerují maximálně pětiminutová zpoždění, v Belgii patnáctiminutová a ve Francii dvacetiminutová. Italové, Španělé a Portugalci, jako jižní národy, si s dochvilností hlavu nedělají.

Nalezneme i trojí vnímání časové posloupnosti: minulost, přítomnost a budoucnost. Kultury zaměřené na přítomnost mají v celku slabý zájem o minulost a budoucnost, důležité pro ně je to, co probíhá právě v současnosti. Kultura zaměřená na minulost dává důraz na obnovení a udržování tradic a budoucnost moc nevnímá. Kultura zaměřená na budoucnost má intenzivní představy o tom, co má přijít v budoucnu a snaží se tomu přizpůsobit, ale hledí na to většinou z pozitivního hlediska. Tam, kde jsou zaměřeni na minulost a přítomnost, je doporučováno klást důraz na historii, tradice a kulturu, stejně jako na vlastní dějiny, tradice a reference vlastní firmy. U zaměření na budoucnost se radí zdůraznit svobodu, pokrok a možnosti partnera a své firmy pro spolupráci a stanovení konkrétních lhůt.

Úvodní fáze jednání má odlišnou důležitost v různých zemích. U Američanů a Nizozemců je velmi rychlá, Francouzi si ji představují jako dvouhodinový oběd, ale v arabských zemích a Latinské Americe může trvat dny až týdny. Samotné jednání je vedeno buď rychle a systematicky či podrobně a zdlouhavě. Američané, Australané a Němci postupují většinou rychle a přesně, oproti tomu Latinská Amerika a Afrika vede zdlouhavá jednání bez konce⁸.

1.1.7 Mezilidské vztahy a víra

Vztahy mezi lidmi jsou ovlivněny řadou faktorů v různých kulturách: věkem, pohlavím, příbuzenstvím, bohatstvím, moudrostí nebo mocí. Tyto všechny aspekty musí vzít jednající v úvahu, aby dokázal pochopit jednání partnera z cizí země. Asijská kultura klade důraz na

⁸ ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 48-49 s. ISBN 80-86419-28-2

formu a strukturu chování než na jeho obsah. Američané, Němci a Švýcaři kladou zase důraz na obsah jednání více než na postupy, které vedou k cíli.

Víra a náboženství je v každé kultuře jiná a velmi výrazně ji ovlivňuje. Někde je víra jen okrajovou záležitostí, jinde ovlivňuje celý chod společnosti a její nedodržování je trestáno. Domlouvá-li se termín obchodního jednání, je třeba zjistit, kdy jsou v daném náboženství volné dny a náboženské svátky. Muslimové mají pátek jako den, kdy se chodí modlit do mešit, takže tento den není vhodný na obchodní jednání. Za to křesťan bere pátek jako normální pracovní den, kdy může proběhnout obchodní jednání⁹.

⁹ ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 49 s. ISBN 80-86419-28-2

2 Jednání v zahraničních regionech

Jednání v zahraničních regionech se stává v posledních letech velmi důležité. Firmy se stávají nadnárodními a exportování do zahraničí je již skoro jednou ze základních činností větších firem. Proto je dobré se o zahraničních regionech a jejich specifických aspektech informovat. Každý má své osobité zásady a způsoby chování, které je nutné nebo spíše vhodné znát, pokud se člověk může do obchodního jednání se zahraničním partnerem dostat.

2.1 Evropa

I když kulturní odlišnosti v Evropě nejsou považovány za hlavní faktor ovlivňující úspěšnost jednání v mezinárodním obchodě, je dobré odlišnosti mezi jednotlivými evropskými zeměmi znát a pochopit je. Může to napomoci k úspěšnému podnikání českých firem v zahraničí. Některé kulturní prvky jsou stejné v celé Evropě, jiné se liší. V řadě aspektů se liší země severní a jižní Evropy, západní a východní Evropy.

2.1.1 Německo

Spolková republika Německo je velmi ovlivněna historií, kdy byla několikrát rozdělena na části. Proto zde nalezneme obyvatele lišící se chováním, řečí i povahou. Náboženství obyvatele Německa velmi silně ovlivňuje a tím i jejich postoje.

Spisovný jazyk, přesnost, dochvilnost, hrdost na německé schopnosti a dosažené úspěchy jsou jednotlivými prvky německé kultury. Rozdíly lze najít mezi mentalitou hamburskou, švábskou a bavorskou na straně jedné a berlínskou a saskou na straně druhé. Spisovná forma němčiny se liší region od regionu, místní dialekty mohou být pro cizí partnery a někdy i pro samotné Němce těžko srozumitelné. Většina představitelů firem a institucí však hovoří plynule anglicky. Při využití německé formy vizitek je třeba brát ohled na místní zvyklosti a to hlavně při použití akademických titulů.

První setkání probíhá většinou hodně formálně a je doporučováno zachovat zdrženlivost a pravidla etikety. Při představování a setkání je samozřejmostí podání ruky, které se může opakovat vícekrát během dne. Přesnost a dochvilnost je jedním ze základních pravidel při jednání s Němci a vyjadřuje se tím zdvořilost vůči zahraničnímu partnerovi. Pokud však nelze zpoždění předejít, je nutné zatelefonovat a omluvit se. Oblékání je také

konzervativní, mužům se doporučuje černý oblek a dámám kostým bez přehnaných doplňků.

Jednání začíná na čas a často podle předem sestaveného programu velmi strukturovaně. Začátek je vždy spojen s krátkým společenským rozhovorem. Při jednání je dobré mít u sebe všechny potřebné podklady, používat jasné formulace a argumenty a svou teorii mít podloženou fakty. Německé firmy jsou pro dosažení co nejvýhodnějších podmínek a nejlepších výsledků schopny přistupovat individuálně k jednotlivým zemím, oblastem i obchodním partnerům, což je pro druhou stranu pozitivní.

Pověst německých jednatelů je velmi dobrá, jsou schopní a nároční s řadou zkušeností z mezinárodního obchodu, vyžadují detailní, logické prezentace s řadou technických údajů a velmi dobrou argumentací. Vše co je domluveno, je i písemně stvrzeno. Němci mají rádi vše písemně definováno do předpisů, které jsou dodržovány a při nečekaných událostech si zpravidla nevědí rady a neumějí improvizovat. Jejich rozhodování zahrnuje obsáhlou analýzu všech informací a podkladů, proto může trvat delší dobu¹⁰.

2.1.2 Rusko

Rusko je největším státem světa, zabírajícím téměř 12% světové souše. Vzhledem k velké rozloze země a jejímu multikulturnímu charakteru jsou zde velké rozdíly mezi jednotlivými regiony, městy a venkovem, nebo mezi nejbohatšími a nejchudšími vrstvami obyvatel.

Vzdálenost mezi osobami je podobná jako v jiných středoevropských zemích, obvyklé je podání ruky, u známých a přátel je objetí s lehkým políbením na obě tváře. Jednání začíná dlouhou společenskou rozmluvou třeba na téma kultura, literatura, balet, opera apod.

Obchodníci mají přehled, znalosti o konkurenci a upřednostňují anglosaský styl jednání. Zejména mladší generace je velmi vzdělaná a jsou dobře připraveni na jednání, převládá u nich koncepční logické myšlení a od druhé strany očekávají přesné informace podložené fakty. Není pro ně problém jednat v anglickém jazyce.

¹⁰ GULLOVÁ, S. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2. Přepřacované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 61 s. ISBN 978-80-247-3777-5

Ruští partneři nejsou vždy dochvilní, ale od druhé strany být na čas vyžadují. Oblečení je vyžadováno formální a vizitky by měly být v anglickém i ruském jazyce, kde se v ruštině uvádí ještě jméno po otci. Při jednání je dodržována hierarchie, hlavní autoritu má předsedající a ostatní mluví až tehdy, jsou-li vyzváni.

Pro ruské obchodníky je typické jednání ve stylu „vítězství-prohra“. Nejsou ochotni poskytovat ústupky, doplňující požadavky a pozměnění vznášejí až na poslední chvíli, nebo poté, co už bylo vše dohodnuto. Kompromis pro ně není dobrým výsledkem jednání, protože kompromis je slabost, takže se nebojí konfliktů, otevřeně ukazují zlost a nesouhlas, vším se snaží zastrašit opačnou stranu. Na druhé straně je potřeba při jednání s Rusi být trpěliví, detailní, věcní a mít vše technicky dobře připraveno¹¹.

2.2 Severní Amerika

Místní obyvatelé berou obchod velmi vážně, považují se za odborníky v dané praxi, kteří znají nejmodernější technické postupy. O Severoameričanech se tvrdí, že jsou soutěživí, netrpěliví, neochotní brát ohledy na druhou stranu, přerušují ostatní a málo naslouchají. Jednání ve velkých týmech není typické, zde se vyskytuje spíše důraz na jedince a individualismus. Jedinec může získat společenské postavení díky své soutěživosti a výkonnosti. Severoameričané mají rádi dostatek místa okolo sebe a kromě pevného krátkého stisku rukou nedochází k žádnému jinému dotyku¹².

2.2.1 Spojené státy americké

Americký názor je, že při investování velkého úsilí a energie je vše možné, a takto přistupují i ke všem jednáním. Snaží se uspět za každou cenu, proto jsou často považováni za značně agresivní. Do popředí dávají své demokratické tradice a svobodu osobnosti.

Jednání probíhá většinou přátelsky, při zachování určitého psychického i fyzického odstupu od druhé strany. Schůzka bývá dojednána dopředu a vyžaduje se dochvilnost. Stisk ruky je krátký a pevný při představování i při loučení. I když jsou Američané neformální, většinou je oblečení vyžadováno formální, u mužů oblek a u žen kostým bez

¹¹ GULLOVÁ, S. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2. Přepřacované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 67-68s. ISBN 978-80-247-3777-5

¹² ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 108 s. ISBN 80-86419-28-2

výrazných doplňků. Vizitky se předkládají v angličtině se zohledněním rozdílů postavení ve firmě v USA a České republice.

Cílem je vést jasné a rychlé jednání. Úvodní konverzace je jen velmi krátká a ihned se přechází k obchodní části. Doporučuje se využívat přímý pohled do očí, který se chápe jako znak upřímnosti. Jednání je vedeno z americké strany ve stylu „vítězství-prohra“, neobávají se soutěžení ani konfliktů. Američtí jednatelé jsou velmi zdatní při prosazování těch nejpříznivějších podmínek pro jejich stranu, uznávají logiku, analytické uvažování a vše chtějí mít písemně podloženo a zdokumentováno¹³.

2.3 Latinská Amerika

Dnešní populaci Latinské Ameriky tvoří běloši, černoši, indiáni, mestici i mulati. Církev velmi ovlivňuje život obyvatel a tím i vše okolo, takže i obchodní vztahy jsou ovlivněny náboženstvím. Stále je zde určitá nadřazenost mužů nad ženami. Nejčastějšími úředními jazyky je španělština a portugálština. Potrpí si na formálnost a etiku, čemuž je dobré se přizpůsobit při přípravě na jednání. Velmi výrazně gestikulují, tím pádem fyzická vzdálenost je bližší a větší je i množství doteků mezi osobami i projevů emocí.

Při jednání nevyužívají slovo „ne“, je to pro ně nezdvořilé, spíše to popíšou jinak, ale přímo to neřeknou. Často přerušují hovor druhé osoby, ale ne z důvodu nezdvořilosti, ale proto, že s ním chtějí sdílet názor. Při jednání se postupuje nejčastěji po jednotlivých bodech, které se rozebírají, konečné rozhodnutí je na vedoucích představitelích firmy¹⁴.

2.3.1 Brazílie

Brazilci jsou velmi otevření, temperamentní, přátelští a velmi gestikulují. Pochopit gestikulaci může být pro cizince někdy těžké, protože nechápou význam jednotlivých gest. Také si potrpí na zdvořilost a zachování pravidel etikety.

Obchodní jednání je vždy třeba předem s partnerem domluvit. Nejčastěji používaným časem je dopoledne v 10 hodin nebo odpoledne v 16 hodin. Na čas většinou nedorazí, toleruje se čtvrt až půlhodinové zpoždění, ale od cizinců přijít včas se vyžaduje, ukazuje to

¹³ ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 109-111 s. ISBN 80-86419-28-2

¹⁴ Tamtéž, 116 s.

na serióznost partnera. Vytvoření dobrých obchodních vztahů vede k dlouhodobé spolupráci, protože Brazilci upřednostňují dlouhodobost. V Brazílii se klade důraz na osobní známosti a přátelství, není neobvyklé se zde setkat s korupčními praktikami či byrokracií.

Jednání se většinou vedou v portugalštině, ve velkých firmách je možnost využití anglického jazyka. Vizitky by měly být kvalitně zpracované v portugalštině, bez uvedení akademických titulů, ale s uvedením pozice ve firmě. Muži by na jednání měli přijít v obleku a bílé košili s kravatou a ženy v kostýmku, punčochách a jako doplněk zlaté šperky.

Průběh jednání je většinou pomalejší s potřebou věnovat velkou pozornost úvodní fázi, kde se vytváří příjemná atmosféra pro další část schůzky. Brazilci chtějí dosáhnout výsledku „vítězství - vítězství“, protože si uvědomují, že spokojenost na obou stranách povede k úspěšnému obchodu a budoucí dlouhodobé spolupráci. Smlouvy bývají velmi obsáhlé a kvalitně propracované, Brazilci si potrpí, aby vše co ujednali, bylo i sepsáno¹⁵.

2.4 Afrika

Podnikatelské prostředí je zde stále silně ovlivňováno evropskými státy, které tyto země kolonizovaly. Tato oblast je velmi nestabilní, jak po politické stránce, tak jsou zde časté i etnické konflikty a velký rozdíl mezi bohatými a chudými. V Africe je velmi důležitá etnická příslušnost, rodina a úcta ke starším, proto je doporučováno nechávat vyjednávat starší osobu a snažit se o navázání dobrých vzájemných vztahů¹⁶.

2.4.1 Jihoafrická republika

Jihoafrická republika je největším obchodním partnerem České republiky ze subsaharských zemí. Úředním jazykem v obchodním styku je angličtina, která má nějaká slova převzatá z afrikánštiny. V obchodním styku se nejvíce vyskytují bílí obyvatelé, kteří jsou zdvořilí a konzervativní. Schůzku s nimi je třeba domluvit předem. Cizinec musí na schůzku přijít samozřejmě v čas, ale u Jihoafričanů je tolerována čtvrt až půlhodinové zpoždění.

¹⁵ GULLOVÁ, S. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2. Přepřacované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 32 s. ISBN 978-80-247-3777-5

¹⁶ ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 161 s. ISBN 80-86419-28-2

Při setkání se podávají ruce a vizitky, které by měly být v angličtině, tituly se na ně neuvádějí, jedinou výjimkou je Dr. Od mužů se očekává kvalitní padnoucí oblek, značkové boty a hodinky. Dámské oblečení se vyznačuje pestrobarevností a vzory, večerní oděv bývá velmi zdoben a doplněn bižuterií.

Před jednáním je třeba si uvědomit, že bude potřeba čas a prostor na ústupky, většinou je obvyklý pomalý a zdráhavý postup při jejich poskytování. Důležité je navázání kontaktů s osobami co nejvýše postavenými, protože ty v závěru o všem rozhodují. Nemusí se jednat pouze o představitele firem, ale i o státní zaměstnance¹⁷.

2.5 Arabské státy

Arabská společnost je konzervativní a vyžaduje od svých členů konformitu. Jejich mínění je ovlivněno velmi silně islámem, i v nemuslimských rodinách je výchova dětí a struktura rodiny skoro stejná. Cizincům se obvykle chování Arabů zdá být nelogické a těžko pochopitelné, ale oni ve své chování věří. Mezi jejich základní hodnoty patří důstojnost, čest a pověst. Důležité je chovat se tak, aby vždy vyvolali dobrý dojem u ostatních. Západní kultura je často vnímána jako hrozba pro arabskou společnost. Reakcí na to v poslední době je ožívání zájmu o náboženské tradice a využívání symbolů potvrzující staré arabské a islámské hodnoty.

Při představování Arabové určí sociální status a konexe partnera a obvykle také poskytnou více informací o sobě, než je u západních partnerů běžné, a samozřejmě to samé čekají od druhé strany. Dobré osobní vztahy jsou velmi důležitým a významným faktorem, které mohou pomoci při úspěšném obchodování s arabskými partnery. Arabové velmi výrazně odlišují přátele a cizince. S přáteli se jedná čestně, štědře a snaží se jim být nápomocni. Při jednání s cizinci se mohou využívat i méně zdvořilé způsoby.

Emoce jsou v arabském světě velmi důležité a projevy emocí mají velmi vysokou hodnotu. Proto západ na Araby nahlíží jako na příliš emotivní a oni berou západ jako plný chladných nevyzpytatelných osob. Arabové často zvýší hlas, opakují jednotlivé body, či

¹⁷ GULLOVÁ, S. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2. Přepřacované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 49 s. ISBN 978-80-247-3777-5

udeří do stolu, obchodní partneři to mylně chápou jako výraz zlosti, ale řečník tím označuje upřímnost.

Jednání v arabských zemích bývají zdlouhavá a často přerušovaná s vyžádáním dalšího setkání. Důležitá je úvodní část jednání, protože ta je významná, zde si dělají obrázek o člověku, protože oni obchodují s lidmi a ne s firmou. Při představování a loučení se podávají ruce a předávají vizitky, které by měly být na jedné straně arabské a na druhé anglické s uvedením akademických titulů a funkce ve firmě. Před jednáním s arabskou zemí je dobré pokusit se poznat arabskou mentalitu, protože díky tomu může člověk předejít nedorozuměním¹⁸.

2.5.1 Spojené arabské emiráty

Při jednání se vyžaduje oblek s kravatou a u žen dlouhé šaty s rukávky nebo kostým, protože islám je velmi striktní a hned na začátku by mohl vzniknout problém. S angličtinou zde není problém se domluvit, ale pro obchodní jednání je stejně doporučováno mít arabského tlumočníka. Jednání je zde spíše v týmech a je preferováno férové chování bez projevů nadřazenosti. O ceně se tu jako v normálním arabském životě smlouvá. Nutnost pro podnikání v Emirátech, vyplývající ze zákona, je mít místního domácího partnera. Zahraniční subjekt nesmí vlastnit firmy nebo území z více než 49%, výjimkou jsou svobodná celní pásma, která jsou největší na světě, a je zde povoleno 100% vlastnictví zahraničním subjektem¹⁹.

2.6 Asie a Tichomoří

Společným rysem je hlavně kolektivní jednání, soudržnost, loajalita k zaměstnavateli a nadřizeným. Místní obyvatelé působí skromně, jednají zdvořile a snaží se vyhýbat konfliktům. Čas zde nehraje nejdůležitější roli, jsou opatrní a pomalejší při rozhodování, kterými se snaží vytvořit dlouhodobé vazby k obchodnímu partnerovi. Rozhodnutí nakonec padne v rámci domluvy celé skupiny²⁰.

¹⁸ ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 143-150 s. ISBN 80-86419-28-2

¹⁹ Tamtéž, 155-156 s.

²⁰ Tamtéž, 126-127 s.

2.6.1 Japonsko

V japonském podniku je silná pracovní etika, oddanost, loajalita k podniku a nadřízenému je vyjadřován respekt s úctou. Zde je známým pravidlem „zaměstnání na celý život“. Možný postup na vyšší pozici je většinou vázán věkem zaměstnance, je zde princip seniority, kdy pracovník, který je starší a ve společnosti déle, získá lepší místo. I když v poslední době mladí Japonci ukazují svou dravost a tím se snaží, aby toto pravidlo přestalo být uplatňováno.

Japonci využívají nepřímý a neurčitý způsob vyjadřování, otevřeně neřeknou „ne“ ani žádnou kritiku, vše je zahaleno do kontextu. Typickým rysem Japonců je nechuť argumentace. Je-li vyzván k argumentování, obvykle neargumentuje, ani nediskutuje o věci, o které si myslí, že v ní má pravdu, jen mlčí. Proto je nutné na tento rys pamatovat a nepovažovat je tak za uzavřené či tvrdohlavé.

Schůzka musí být předem domluvena a není dobré čas či místo později měnit. Dochvilnost je vyžadována od obou stran. Při předávání se vizitka musí držet oběma rukama a není vhodné ji hned uschovat či na ni psát. Z jedné strany by vizitka měla být anglicky a z druhé strany japonsky, akademické tituly se nevyužívají, ale je nutný správný překlad funkce. Při jednání se většinou setkáme s muži, žena ve vedoucí pozici není obvyklá, ani cizinec by neměl volit ženu jako vedoucí svého týmu. Chce-li uspět, měl by jednání vést spíše muž. Japonci se snaží jednání dovést do cíle „vítězství – vítězství“, protože hledí hodně do budoucna a chtějí dlouhodobé vztahy²¹.

2.7 Čína

K čínským povahovým rysům patří zejména duch kolektivismu, rodinná soudržnost, pocit povinnosti, vytrvalost, pracovitost, šetrnost, disciplína, respekt k autoritám, zachování harmonie a skromnost ve vystupování jednotlivců.

Neverbální komunikace má svá určitá specifika a odlišnosti. Udržení očního kontaktu není obvyklé, znamená malý respekt vůči partnerovi. Fyzická vzdálenost je většinou daná zasedacím pořádkem u stolu. Při pozdravení dochází k úklonu hlavy a při podání ruky by

²¹ GULLOVÁ, S. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2. Přepřacované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 47-49 s. ISBN 978-80-247-3777-5

se mělo vyčkat, až ji čínská strana nabídne. Při verbální komunikaci převažuje nepřímý způsob vyjadřování, neřeknou razantně ne, spíše ho opíšou. Mlčení neznamená nezájem, je součástí jejich způsobu komunikace. Obchodní schůzku je třeba vždy smluvit hodně dopředu, aby se mohly vyřídit všechny potřebné formality. Doporučuje se vyslat skupinu, která bude vedena jednajícím, který má pravomoci o věcech rozhodovat. Při jednáních oceňují zdvořilost a dodržování etikety. Při prvním kontaktu je dobré využít obchodního poradce nebo mít v Číně svého obchodního zástupce z důvodu složitějšího vstupu na místní trh.

Jednací jazykem je čínština překládaná tlumočníky, protože ne všude je samozřejmostí angličtina na jednací úrovni. Vizitky by měly být dvojjazyčné, anglicky a čínsky, bez uvedení titulů, ale s uvedením funkce v podniku. Číňané si potrpí na první dojem, takže vhodné oblečení napomůže k vytvoření dobrého mínění.

Úspěšné završení obchodu vyžaduje několik návštěv a velkou trpělivost. Číňané patří mezi nejtvrdší, ale zároveň zdvořilé vyjednavče. Jednání začíná společenskou konverzací, kde by se měly získat sympatie druhé strany a poté čínská strana určí, kdy se přejde k samotnému jednání. Prezentace by měla být velmi kvalitně zpracována do všech detailů, za přítomnosti odborníků a ukazovat na úspěšnou budoucí spolupráci. Při prezentaci svých návrhů využívat „my“ a „naše firma“ spíše než „já“²².

²² ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 133-137 s. ISBN 80-86419-28-2

3 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum trhu je vhodným prostředkem k vyloučení nepříznivých faktorů, které by mohly vzniknout při nevhodném nebo nedomyšleném rozhodnutí a také by mohly mít špatný dopad na budoucnost společnosti samotné. Podrobný a důkladný průzkum trhu napomáhá manažerům porovnávat, sledovat a i předpovídat, jak se trh bude vyvíjet v budoucnu. Proto je tu marketingový průzkum, který pomáhá se přiblížit blíže zákazníkovi a zjistit jeho potřeby. Ať už půjde o průzkum trhu, sledování účinnosti reklam, sledování konkurence, průzkum vnímání různých výrobků. Průzkum prostřednictvím marketingového mixu, tedy průzkum výrobku, průzkum ceny, průzkum distribuce nebo průzkum propagace, všechny uvedené způsoby směřují k jednoznačným cílům, kterými jsou zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení postavení na trhu. Poznání zákazníka, konkurence a trhu může pomoci k větší ziskovosti firmy jako celku. Průzkum usiluje o získání informací o zákaznících, jejich potřebách, nákupním potenciálu, konkurenci a jejím podílu na trhu a i o samotném trhu²³.

3.1 Zdroje dat

Zdroje se dělí na vnitřní, které nalezneme v podniku, a vnější, které jsou z okolí podniku.

Za nejdůležitější vnitřní zdroje se považují interní zprávy o odbytu a informace od prodejců, kteří jsou nejbližší zákazníkům. Oddělení public relations je v neustálém styku s veřejností, takže by mělo mít také dostatek informací o zákaznických potřebách a přáních. Využít se dají i data z předešlých průzkumů.

Vnější zdroje lze využít, jestliže je např. firma členem nějaké asociace či orgánu. Může dostávat informace, které daná asociace poskytuje svým členům. Vláda vydává pravidelně oficiální zprávy a statistiky, které jsou všem dostupné a plné užitečných informací pro průzkum trhu. Využít lze také specializovaných společností, které jsou zaměřené na danou problematiku, či které za úplatu budou poskytovat aktuální přehledy²⁴.

²³ SEMENIK, R.; BAMOSSY, G. Principles of marketing a global perspective. 2. vyd. United States of America: WordCrafters Editorial Services, 1992. 82-84 s. ISBN 0-538-81714-3

²⁴ http://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2009/files/prispevky/zvysovani_konkurence/Koprla_Miroslav_1185_.pdf 5. 11. 2011

3.2 Sekundární a primární průzkumu

Při průzkumu trhu by se mělo postupovat od primárního k sekundárnímu průzkumu, ale v realitě je tomu spíše naopak, protože na primární průzkum je potřeba větší množství finančních prostředků a ne všechny společnosti si to mohou dovolit²⁵.

Sekundární průzkum je levnější druh marketingového průzkumu, který může poskytnout dostatečné množství relevantních informací vhodných k vyřešení problému. Tyto informace jsou dokonce někdy i zdarma. Většinou se jedná o starší informace, které byly získány za jiným účelem. Největší výhoda je ve finanční dostupnosti a snadnějším získání informací. Nevýhody jsou neaktuálnost informací, které jsou příliš obecné a nelze je přímo vztáhnout na zkoumanou oblast podnikání. Jestliže po ukončení sekundárního průzkumu nebyly nalezeny odpovědi na všechny otázky, které byly na začátku položeny, je třeba přejít k primárnímu průzkumu²⁶.

Základní techniky využívané při primárním průzkumu jsou pozorování, dotazování (které je nejčastější) a experiment. Podle toho, co chceme zkoumat, vybíráme vhodnou techniku. Pozorování je získávání informací vyškolenými pracovníky podle chování a reakcí zákazníků v reálné situaci. Dotazování je nejčastější formou marketingového průzkumu, buď v psané či elektronické podobě. Může či nemusí dojít k přímému kontaktu s respondentem. Experiment je technika nejméně využívaná. Zkoumá vliv jednoho jevu na druhý a sleduje změny v čase²⁷.

3.3 Kvantitativní a kvalitativní průzkum

Někdy se tyto dva druhy průzkumu od sebe oddělují a někdy nikoli. Avšak jestli chce firma kvalitní kvantitativní průzkum, tak se většinou neobejde bez předchozího kvalitativního průzkumu.

Kvalitativní průzkum nejde v závěru shrnout do statistických ukazatelů, lze pouze slovně popsat. Jedná se o podrobný průzkum na malém vzorku lidí. Důraz se klade především na názory dotazovaných. Získané informace se využívají k upřesnění problému před

²⁵ SEMENIK, R.; BAMOSSY, G. Principles of marketing a global perspective. 2. vyd. United States of America: WordCrafters Editorial Services, 1992. 62 s. ISBN 0-538-81714-3

²⁶ Tamtéž, 63–70 s.

²⁷ Tamtéž, 87-91 s.

nastávajícím kvantitativním průzkumem, vytvoření předpokladů a analýze chování spotřebitele²⁸.

Kvantitativní průzkum založený na statistických metodách a je nejdůležitějším nástrojem průzkumu trhu. U zákazníků se zjišťují preference, kolik čeho, kde a kdy kupují. Jde o časově náročnější průzkum, protože počet zkoumaných osob je velký. Zjištěné informace se použijí k rozhodnutí o vyrobeném množství a preferencích dané značky na trhu²⁹.

²⁸ FORET, M. Marketingový průzkum poznáváme svoje zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2

²⁹ SEMENIK, R.; BAMOSSY, G. Principles of marketing a global perspective. 2. vyd. United States of America: WordCrafters Editorial Services, 1992. 70-71 s. ISBN 0-538-81714-3

4 Vstup na zahraniční trh

Firma, která chce exportovat zboží na zahraniční trh, či chce vybudovat v zahraničí pobočku, musí udělat několik potřebných úkonů, aby se její plány mohly realizovat. Musí nejprve prozkoumat cílový trh a situaci v zahraniční zemi, jestli je vůbec vhodná pro firmu, a poté se rozhodnout, jakým způsobem na tento trh dostane své zboží. Jestli bude pouze exportovat, či si zřídí svou zahraniční pobočku. Všechny tyto okolnosti jsou důležité pro realizace prodeje v zahraničí.

4.1 Faktory ovlivňující výběr a vstup na zahraniční trh

Na zahraničních trzích využívají firmy různé strategie podnikání podle toho, co nejvíce vyhovuje podmínkám místního trhu. Před vstupem na daný zahraniční trh je třeba zvážit a zohlednit všechny jeho odlišnosti. Rozhodnutí o tom, jaký způsob se vybere při vstupu do zahraničí, je velmi důležité. Je zde řada forem, které může podnik využít, ale výběr strategie ovlivňují především tyto faktory:

- investiční náročnost vstupu na zahraniční trh
- zdroje, které má podnik k dispozici
- potenciál cílového trhu
- možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit
- rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu
- konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí³⁰

4.2 Klasické vývozní a dovozní operace

Tento způsob, jak firma může vstoupit na zahraniční trh, je tradiční a nejjednodušší. Firmy využívají při exportu různé metody obchodu, při jejichž volbě berou ohled na obchodní a politické faktory cílové země zejména na efektivnost zahraniční operace, charakter

³⁰ MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3. aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2

výrobků a služeb, riziko atd. Obchod je realizován na základě smluvních vztahů s prostředníky, výhradními a obchodními zástupci atd.

4.2.1 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě je velká řada prostředníků, osoby, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům nebo konečným zákazníkům. Jejich ziskem je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tento rozdíl se nazývá cenová marže.

Prostřednické vztahy jsou výhodné pro malé a střední podniky, pro které není výhodné využívat vývoz na vlastní účet a zřizovat k tomu potřebné oddělení a nová pracovní místa. Mezi hlavní výhody patří zejména nižší náklady a rizika mezinárodního obchodu, která jsou s vývozem spojena. Tyto problémy pak řeší místo vývozce prostředník. Díky tomuto způsobu je zde možnost vyvážet i na trhy, které by byly příliš nákladné pro přímé zpracování. K nevýhodám patří neosobní kontakt s odběrateli, který se realizuje přes prostředníka³¹.

4.2.2 Smlouvy o výhradním prodeji

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel písemně zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli (výhradnímu prodejci). Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv. Výhodou výhradního prodeje je využití distribuce výrobků pomocí již existujících distribučních cest a zajištění veškerých služeb nutných k distribuci. Je zde i možnost dostat se na trhy vzdálené, kam by výrobce nebo vývozce chtěl proniknout, ale je to pro něj příliš finančně náročné.

Nevýhodou tohoto druhu distribuce může být situace, když výhradní prodejce nezabezpečí dostatečnou distribuci. Druhá smluvní strana pak již nemá možnost na daný trh vstoupit, protože výhradní prodejce má jediný právo na daném trhu vystupovat. Většinou je tato

³¹ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. Aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 15 s. ISBN 978-80-247-1590-2

možnost opatřena doložkou ve smlouvě o minimálním nákupu, odběru určitého množství, která zajistí dostatečný obrat na daném trhu³².

4.2.3 Obchodní zastoupení

Zastupitelská činnost vyvíjí aktivity vedoucí k uzavření různých typů smluv. Jedná se o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy, sjednání a uzavření obchodu jménem zastoupeného na jeho účet. Předmětem smlouvy o zprostředkování je jednorázové zprostředkování. Zprostředkovatel se zavazuje, že bude vyvíjet takovou činnost, aby zájemce měl příležitost uzavřít smlouvu s třetí osobou. Zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu.

Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce zavazuje dlouhodobě pro zastupovaného vyvíjet činnost vedoucí k uzavírání smluv, nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného na jeho účet.

Výhradní obchodní zastoupení je zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení, zastoupený je povinen na stanoveném území pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce. Obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. Pro zastoupeného je tento typ smlouvy rizikovým, protože v případě, jestliže zástupce nemá na trhu dostatečně kvalitní postavení, může blokovat rozvoj prodeje konečným zákazníkům³³.

4.2.4 Komisionářské smlouvy

Komisionář se zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost. Komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu, která se v mezinárodním obchodě nazývá komise. Zároveň s úplatou je komitent povinen uhradit komisionáři náklady, které účelně vynaložil při plnění svého závazku. Komisionář se přímo zavazuje k uzavření určité konkrétní smlouvy, kde smlouvy uzavírá vlastním jménem, ale na účet komitenta.

³² MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. Aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 16 s. ISBN 978-80-247-1590-2

³³ Tamtéž, 17-18 s.

Výhodami využití této služby jsou možnosti kontroly nad cenami, protože komisionář prodává za ceny stanovené komitentem, možnost využití goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být samostatnost komisionáře a neuplatnění image firmy na zahraničním trhu³⁴.

4.2.5 Mandátní smlouvy

Mandatář se zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta, nebo uskutečněním jiné činnosti. Mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Pokud není ve smlouvě uvedeno jinak, vznikne mandatáři nárok na úplatu, když řádně vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla či nepřinesla očekávaný výsledek.

Od komisionářské smlouvy se liší tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým³⁵.

4.2.6 Piggy back

Spolupráce více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy a pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům široké spektrum zboží a samozřejmě úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. Nevýhodou pro malé firmy může být tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek. Nevýhodou pro velké firmy může být, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží a mohlo by dojít k poškození jejich image³⁶.

4.2.7 Přímý vývoz

Tento způsob se nejčastěji využívá při vývozu průmyslových výrobků, výrobního zařízení a investičních celků. Dodávky těchto věcí jsou velmi komplikované a spojené s celou řadou odborných služeb, kdy je nutností přítomnost výrobce na zahraničním trhu. Výhodu

³⁴ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. Aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 19-20 s. ISBN 978-80-247-1590-2

³⁵ Tamtéž, 18 s.

³⁶ Tamtéž, 20 s.

lze nalézt v možnosti kontroly ceny, výrobku i realizace vlastní marketingové strategie. Přítomnost na zahraničním trhu působí obvykle pozitivně a zvyšuje důvěru zákazníků³⁷.

Při realizaci přímé obchodní metody by měl vývozce docílit vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, ale nese i veškeré náklady a rizika vyplývající z mezinárodního obchodu.

4.2.8 Exportní aliance

Exportní aliance je výhodná zejména pro malé a střední podniky. Aliancí se rozumí spojení nejméně tří a nejvýše pětadvaceti malých a středních podniků, jejichž výrobní program se vzájemně doplňuje a které mají uzavřenou dohodu o spolupráci (CzechTrade). Mezi výhody patří zejména úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, docílení lepších cen a možnost využívat image aliance. Sdružení vývozců obvykle přebírá funkci vývozního oddělení a zastupuje své členy v zahraničí³⁸.

4.2.9 Zahraniční pobočka (branch) a zahraniční přidružená společnost (associated company)

Zahraniční pobočka je částí mateřské společnosti s omezenou rozhodovací pravomocí. Obvykle nese název mateřské společnosti a její rozvaha je součástí celkové rozvahy firmy.

Zahraniční přidružená společnost je součástí majetku mateřské společnosti. Jedná se o oddělenou právnickou osobu a její jméno se obvykle alespoň částečně odlišuje od jména společnosti mateřské. Je-li vlastnický podíl mateřské firmy roven 50% či větší jedná se o dceřinou společnost (subsidiary) a na druhé straně je-li vlastnický podíl mezi 10 a 50% jedná se o filiálku (associate, affiliate)³⁹.

³⁷ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. Aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 21 s. ISBN 978-80-247-1590-2

³⁸ Tamtéž, 20 s.

³⁹ ŠTRACH, P. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 36 s. ISBN 978-80-247-2987-9

4.3 Formy vstupu nenáročné na zahraniční investice

Této metody se využívá, jestliže se firma rozhodne, že nebude v zahraničí investovat, ale přesto chce na zahraničním trhu působit. Nejčastější typy využívané v této oblasti jsou licence, franchisi a smlouvy o řízení.

4.3.1 Licence

Licence znamená povolení, oprávnění či svolení k užití něčeho⁴⁰. V obchodní oblasti se jedná o svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, která poskytovateli platí částku stanovenou ve smlouvě za využívání předmětu koupě. Majitel patentu dává svolení k využití nehmotného statku pomocí licence, jestliže tak neučiní, zabraňuje komukoliv jinému využívat daný nehmotný statek. Formou licence se tedy poskytuje jen právo k využívání nehmotného statku anebo nakládání s ním, jejím účelem není tento hmotný statek vytvořit, ale stanovit pravidla k jeho šíření⁴¹.

Nevýhodou může být, že poskytovatel má menší kontrolu nad nabyvatelem licence, než by měl při vlastní výrobě. Problém může nastat, když má nabyvatele licence velké úspěchy, tak v tomto případě přichází firma o zisk a poté co licenční smlouva skončí, získá poskytovatel licence zkušeného a úspěšného konkurenta na trhu. Firmy se tomu chtějí vyvarovat, tak většinou poskytují vlastní díly, které jsou pro výrobek nezbytné a snaží se o neustálou inovaci, aby na nich nabyvatel licence byl závislý⁴².

4.3.2 Franchising

Smluvní vztah mezi partnery, kdy franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět svého podnikání, včetně systému řízení a zabezpečování služeb. Druhá strana franšízy se zavazuje za toto mu zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Výhodou pro nabyvatele franšízy je možnost podnikání pod známou a již existující značkou. Výhodou pro franšizanta, po pečlivém porovnání alternativ, je

⁴⁰ KLIMEŠ, L. Slovník cizích slov. 3. upravené vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986. 408 s. ISBN 14-575-86

⁴¹ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. Aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 22-23 s. ISBN 978-80-247-1590-2

⁴² KOTLER, P.; KELLER, K. Marketing management. 12. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 714 s. ISBN 97-80-247-1359-5

výhodnost využití franšízy než vlastní nákup nemovitosti, kde by obchod probíhal. Nejčastější oblasti využívání franšízy jsou hotely, rychlá občerstvení, provozovatelé benzínových pump a maloobchody. Ve smlouvě je také stanovena částka, kterou franšízér dostává, jedná se o pevně stanovenou částku za poskytnutí know-how a také je zde stanoveno procento z objemu ze zisku nabyvatele⁴³.

4.3.3 Smlouvy o řízení - management contract

Nejčastěji jsou využívány firmami z průmyslově vyspělých zemí. Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na dobu určitou, na smluvním základě. Může jít například o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb, poradenské služby. Odměnou může být procento z obrátu či podíl na zisku s možností získání akcií společnosti⁴⁴.

4.3.4 Zušlechťovací styk a výrobní kooperace

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, eventuálně do konečné podoby hotového výrobku. Z právního hlediska je zušlechťovací operace obvykle posuzována jako smlouva o dílo. Hlavním důvodem pro využití tohoto způsobu podnikání jsou nižší mzdové, surovinové, materiálové či ostatní náklady. Pro firmu je výhodou možnost, si nechat materiál či polotovary levněji zpracovat v zahraničí než na domácím trhu.

Zušlechťovací operace lze rozdělit na aktivní a pasivní. Ze strany zhotovitele se jedná o aktivní tehdy, jestliže zahraniční jednatel dodá českému podniku polotovary či potřebný materiál k zušlechtění. U pasivní zušlechťovací operace je objednatel český subjekt, který dodává polotovary či materiál do zahraničí a po zpracování dováží produkci zpět do České republiky. V některých případech se zušlechtěné zboží dá ponechat u zhotovitele či vyvézt do třetí země⁴⁵.

⁴³ KULHAVY, E. Mezinárodní marketing. 1. vyd. Praha: Nakladatelská společnost BABTEXT, 1992. 24 s. ISBN 80-90144-0-3

⁴⁴ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. Aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 28-29 s. ISBN 978-80-247-1590-2

⁴⁵ Tamtéž, 29-30 s.

4.4 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy patří do nejvyššího stupně internacionalizace firemních aktivit s ohledem na investiční náročnost, z tohoto důvodu se jedná zejména o velké firmy. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Zahraniční investice ovlivňují velkou měrou i ekonomiku zahraniční země, protože vytváří pracovní místa, přinášejí moderní technologie a kapitál. To vše přispívá k růstu ekonomiky dané zahraniční země. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek (např. daňové a celní úlevy). Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo strategických aliancí⁴⁶.

4.4.1 Společný podnik - joint venture

Jedná se o společné podnikání dvou či více podnikatelských subjektů s cílem splnění společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a společné krytí vzniklých ztrát. Výhody jsou hlavně v možnosti přístupu na nový trh a nižší náklady na zřízení pobočky či závodu. Firmy si navzájem poskytují marketingové služby, znalosti místního trhu, kontakty, možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trh a distribuční kanály. Nejčastější problémy, které vznikají, jsou spojeny se společným řízením a neshodami v názorech. Společný podnik může mít za cíl buď dlouhodobou či krátkodobou spolupráci založenou pouze na jednom projektu⁴⁷.

4.4.2 Investice na zelené louce - greenfield investment

Jedná se o nově založené podniky na zelené louce či poli, kde není třeba žádná demolice či jiná speciální úprava z důvodu dřívější zástavby. Tyto investice mohou mít pro

⁴⁶<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/#vstupy> 12. 11. 2011

⁴⁷<http://www.czechinvest.org/joint-ventures> 12. 11. 2011

hostitelskou zemi výhody v podobě přílivu kapitálu, nových technologií, zvýšení zaměstnanosti dané lokality a zvýšení konkurenceschopnosti trhu⁴⁸.

4.4.3 Brownfield

Dalo by se říci že brownfield je opak investic na zelené louce, protože zde dochází k pronájmu stávajících výrobních zařízení a v nich zahájení nové zahraniční výrobní činnosti. Zahraniční firma si stávající budovy přestaví a začne v nich provozovat svou činnost. Některé státy jsou spíše pro brownfield, protože dochází k nové přestavbě již zničených budov, která má pozitiva, jako například pokles výskytu bezdomovectví či krádeží vzácných kovů⁴⁹.

4.4.4 Akvizice - takeover

Převzetí fungujícího podniku nebo pouze jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice, firma využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence⁵⁰.

4.4.5 Fúze - merger

Fúze má dvě formy, které se od sebe navzájem liší, sloučení nebo splynutí. Sloučením nazýváme spojení společností, kdy zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože ta přecházejí na novou společnost, se kterou se slučuje. Při splynutí obě společnosti zanikají a vzniká nová obchodní společnost. V mezinárodním obchodě nalezneme více druhů fúzí horizontální, vertikální, konglomerátní, vnitrostátní a přeshraniční. Horizontální fúze je specifická tím, že spojení probíhá u firem ze stejného oboru podnikání, kdy je cílem uspořit náklady a získat větší podíl na trhu. Vertikální fúze slučuje firmy z různých fází od výroby k prodeji, tak aby byla větší kontrola nad odběrateli či dodavateli. Při konglomerátní fúzi se spojují firmy z různých oborů, tak aby rozložily

⁴⁸<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podpora-investic/prime-zahranicni-investice/1000497/55083/> 27. 10. 2011

⁴⁹ Tamtéž

⁵⁰<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/> 28. 10. 2011

své podnikatelské riziko na více trhů. Vnitrostátní fúze probíhá mezi podniky na území jednoho státu a u přeshraniční dochází ke spojení podniků z více zemí⁵¹.

4.4.6 Strategická aliance

V tomto případě se nejedná o spolupráci silné a slabé firmy, ale partneři jsou silné firmy z vyspělých zemí. Cílem může být společná výroba či vývoj určitých komponent, které jsou dále používány k dokončení výroby u obou obchodních partnerů.

Důvody pro spojení do aliancí jsou silnější vyjednávací pozice, snazší expanze na zahraniční trhy, snížení nákladů a společná snaha v oblasti vědy a výzkumu. Při vytvoření aliance je také důležitým faktorem výběr vhodného obchodního partnera, jestliže si máme vybrat partnera s přímého konkurenčního prostředí či nepřímého, či z blízkého oboru nebo mimo obor. Spojení s přímou konkurencí je vhodné pouze tehdy, působí-li konkurenční firma v jiné lokalitě a jejími cílovými zákazníky jsou jiní lidé než naší firmy. Při spojení s firmou z nepřímé konkurence, kde spojení je výhodné pro větší konkurenceschopnost a možnost poskytnutí širšího škály produktů či služeb⁵².

⁵¹ <http://www.podnikatel.cz/clanky/nebojte-se-fuze-i-kdyz-je-slozita-da-se-zvladnout/> 27. 10. 2011

⁵² <http://www.businessvize.cz/organizace/strategicka-aliance-aneb-s-konkurenci-se-to-lepe-tahne> 27. 10. 2011

5 Škoda Auto

Společnost Škoda Auto se zabývá výrobou a prodejem osobních automobilů. Vznik firmy spadá do konce 19. století a díky tomu je jednou z nejstarších firem působících na českém trhu, která významně ovlivňuje ekonomiku České republiky. Ekonomika je ovlivňována nejen díky exportu, ale i ze strany zaměstnanosti ve firmě a všech přidružených dodavatelských firmách⁵³.

5.1 Zakladatelé

U založení firmy stáli dva odlišní muži - Václav Klement s výborným obchodním duchem a Václav Laurin - vynálezavý a zkušený mechanik. Spojení těchto dvou osobností vedlo k vybudování nejvýznamnější automobilky na území tehdejšího Rakousko – Uherska a pozdějšího Československa.

Václav Laurin (1865 – 1930)

Václav Laurin se narodil 27. září 1865 v chudém prostředí, kde se pracovalo od rána do večera. Rodiče dali syna Václava na učení do Turnova na strojního zámečnicka, protože již od mala vynikal svou zručností a šikovností. Po složení tovaryšských zkoušek šel do Mladé Boleslavi, kde od roku 1880 do 1883 chodil do řemeslnické školy a poté nastoupil k Janu Najmanovi mistru zámečnickému, kde pracoval následující čtyři roky.

Kdy a kde se seznámil s Josefem Krausem, není doposud objasněno, ale Laurin se stal jeho společníkem, díky své dobré znalosti výroby jízdních kol. Václav Laurin si zde vybudoval velmi slibné postavení a dostával na svou dobu velmi dobrý výdělek, ale vždy byl a zůstal skromný. Nikam nechodil ani nejezdil a skoro s nikým se nestýkal. Každý jeho den byl naplněn pouze prací. Nakonec bohužel došlo k rozchodu společníků, protože Kraus začal mít jiné představy o svém postavení ve firmě, a ty Laurin nesdílel. Tak se rozhodl odejít a změnit své působiště z Turnova do Mladé Boleslavi⁵⁴.

⁵³ FOJTÍKOVÁ, L. Zahraničně obchodní politika ČR historie a současnost (1945-2008). 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 194-199 s. ISBN 978-80-7400-128-4

⁵⁴ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. I. díl Cesta vzhůru 1895-1945. 1. Vyd. Pardubice: Moto Public, 2003. 12-13 s. ISBN 80-239-1849-4

Václav Klement (1868 – 1938)

Václav Klement se narodil 16. října 1868. Nic neukazovalo na to, že by ho čekala skvělá budoucnost, ale díky učiteli Ctiborovi, který mladému studentovi opatřil místo u knihkupce Vokouna ve Slaném, se Václavova budoucnost začala vyvíjet jiným směrem. Po čtyřletém učení u knihkupce Vokouna se Václav dostal k přednímu knihkupci Valečkovi v Praze. Václava to do Prahy velmi táhlo nejen z důvodů kulturních, ale hlavně sportovních, protože v Praze vznikl v roce 1880 první cyklistický klub ve střední Evropě a Václav byl velkým nadšencem tohoto sportu. V Praze zůstal jen necelý rok, protože dostal nabídku, která se neodmítá, vést knihkupectví v Mladé Boleslavi a tak neváhal a v roce 1886 se přestěhoval.

Klement se jako vedoucí obchodu velmi osvědčil. Vedle knih se jeho největší zálibou čím dál tím více stávala cyklistika. Stal se jedním z prvních cyklistů v Mladé Boleslavi, stál u vzniku místního cyklistického klubu a byl pro místní obyvatele osvětou ve znalostech technické stránky stavby kol.

Zlom v jeho životě nastává 4. ledna 1892, kdy knihkupecký krámk v Mladé Boleslavi odkoupil a získal povolení k samostatnému provozování živnosti. Brzy mu však knihy začaly být málo a věnoval se více velocipedům. Začal uvažovat o tom, že kola začne opravovat a možná i sestavovat z dovezených součástek, ale byl realistický a uvědomoval si, že nemá tolik znalostí, aby mu živnost otevřeli. Kdyby měl vhodného společníka, tak by se mu to mohlo podařit. Nečekaně se dozvěděl, že do Mladé Boleslavi míří Václav Laurin a chce si zde otevřít dílnu na velocipedy. A tak Klementa napadlo se s tímto člověkem spojit⁵⁵.

5.2 Historický vývoj

Rok 1895 byl rokem vzájemného poznávání a získávání informací mezi Laurinem a Klementem, protože nejprve se považovali za konkurenty. Nakonec se situace vyřešila tak, že došlo ke schůzce Laurina a Klementa, která skončila jako setkání dvou společníků firmy Laurin & Klement. Nikde v historických dokumentech není dochováno přesné datum, kdy

⁵⁵ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. I. díl Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa. 1. Vyd. Praha: MOTORPRESS Praha spol. s r.o., 1995. 9-12 s. ISBN 80-901749-1-4

k tomuto důležitému setkání došlo, ale jednalo se o významný historický milník, protože na společné budoucnosti výroby velocipedů se dohodli hned při první schůzce.

V listopadu 1895 našli společníci vhodné prostory pro svou firmu v Benátské ulici v Mladé Boleslavi. V přízemí domu vybudovali strojní dílnu a na dvoře skladovací prostory. Týden před štědrým dnem zde začali pracovat dva dělníci, jeden učeň a oba společníci. Tímto okamžikem začalo společné podnikání Laurina a Klementa⁵⁶.

Roku 1898 došlo k otevření nové továrny, která nabízela pracovní místa pro více jak 40 osob. Nový objekt dopomohl k rozšíření výroby o nové typy a jejich různá provedení. Na konci tohoto roku Klement podnikl zahraniční cestu do Francie, kde chtěl načerpat nové zkušenosti a informace o světě cyklistiky. Paříž ho doslova okouzila nejen čilým cyklistickým ruchem, ale hlavně motocykly, pod kterými viděl velociped s pomocným motorem. Zpátky do Mladé Boleslavi se vrátil i s motocyklettou, kterou koupil v Paříži. Oficiální představní motocyklu proběhlo 18. listopadu 1899 v Praze na cyklistické dráze. Tento stroj budoucnosti byl velmi dobře přijat, ale kupní síla bohužel chyběla, důvodem byla finanční náročnost a také konzervatismus a tak se Klement rozhodl dobýt zahraniční trhy⁵⁷.

Roku 1903 začala výstavba nové haly, pro výhradní výrobu motocyklů, která v budoucnu plně nahradila velocipedy. Poslední jízdní kolo bylo vyrobeno 8. března 1905. Postupem času docházelo k dalšímu zdokonalování výroby a vlastností jednotlivých modelů motocyklů. Prodej se vyvíjel velmi dobře, ale Laurina a Klementa stále více lákala i výroba automobilů. Proto roku 1906 na výstavě automobilů v Praze byla představena Voituretta, první automobil značky Laurin & Klement. Cena tohoto modelu byla 3.600 korun a byla přijatelná ve srovnání s drahými stávajícími modely na trhu. Od tohoto roku se zaměření firmy od velocipedů, přes motocykly, přesunulo k výrobě automobilů⁵⁸.

⁵⁶ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. I. díl Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa. 1. Vyd. Praha: MOTORPRESS Praha spol. s r.o., 1995. 12-13 s. ISBN 80-901749-1-4.

⁵⁷ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. I. díl Cesta vzhůru 1895-1945. 1. Vyd. Pardubice: Moto Public, 2003. 18-26 s. ISBN 80-239-1849-4

⁵⁸ Tamtéž, 47-54 s.

5.2.1 Akciová společnost 1907 - 1924

Velký rozvoj poptávky po automobilech značky Laurin & Klement vedl k nutnosti koupě nových pozemků, hal a najmutí dalších pracovních sil. Proto se oba zakladatelé dohodli na založení akciové společnosti. Bylo vydáno 12 500 akcií s celkovou hodnotou 2 500 000 korun. 19. července 1907 byla firma zapsána do obchodního rejstříku pod novým názvem Laurin & Klement, akciová společnost, továrna automobilů v Mladé Boleslavi. Oba zakladatelé byli nadále činní ve firmě, Laurin se stal technickým ředitelem a Klement byl jmenován generálním ředitelem společnosti⁵⁹.

5.2.2 Spojení se Škodovými závody 1925 - 1929

Rok 1925 byl velmi kritickým rokem pro Laurina a Klementa. Jejich vozy se velmi špatně prodávaly, protože konkurence nabízela podobné automobily za příznivější cenu. V té době si Klement uvědomil, že je potřeba investovat a vyvinout nový, menší a levnější model. Díky tomuto rozhodnutí došlo ke spojení firmy s Akciovou společností, dříve Škodovými závody, která měla kapitál potřebný k vývoji nového vozu. K fúzi společností došlo 27. června 1925. Usnesením krajského soudu došlo 29. prosince 1925 k vymazání firmy Laurin & Klement z podnikového rejstříku a vznikla nová značka Laurin & Klement – Škoda⁶⁰.

„Netrvalo dlouho a ze značky L&K zůstali jen dva důstojní muži, kteří denně docházeli do továrny, které všichni uctivě zdravili, ale kteří už neměli na chod kdysi své firmy žádný vliv⁶¹.“

5.2.3 Akciová společnost pro automobilový průmysl 1930 – 1939

Závod v Mladé Boleslavi se stal 1. ledna 1930 částí Akciové společnosti pro automobilový průmysl. V Mladoboleslavském závodě pracovalo 3 750 dělníků, 500 úředníků, v provozu bylo 1 996 obráběcích strojů, a celá továrna zabírala plochu 215 700 čtverečních metrů. V

⁵⁹ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. I. díl Cesta vzhůru 1895-1945. 1. Vyd. Pardubice: Moto Public, 2003. 18-26 s. ISBN 80-239-1849-4

⁶⁰ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. I. díl Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa. 1. Vyd. Praha: MOTORPRESS Praha spol. s r.o., 1995. 120-126 s. ISBN 80-901749-1-4

⁶¹ Tamtéž, 126 s.

tomto období se ukázaly na světlo světa ty nejlepší modely Popular, Rapid, Favorit a Superb⁶².

5.2.4 2. světová válka 1939 -1945

28. srpna roku 1939 přešel celý koncern Škoda pod Reichswerke-Hermann-Göring. Na počátku následujícího roku 1940 přešla automobilka na válečný program, vyráběla ozubená kola, hřídele, nábojnice a dělostřelecké granáty. Roku 1941 se již plně rozjela válečná produkce a vyráběly se všechny potřebné součástky pro válečná letadla. Během války se samozřejmě dále vyráběly automobily, ale jen v omezeném množství a tvořily minimální část výrobního programu. Automobilka ke svým kulatinám, 50 let od založení, dostala dar největší, konec války s příslibem lepší budoucnosti⁶³.

5.2.5 Poválečné období

Válka skončila, byla i podepsána kapitulace, ale nad Mladou Boleslaví se 9. května 1945 spustily sirény a automobilka byla atakována pumami. Větší část z nich nevybuchla, ale ty co explodovaly, tak způsobily ohromné škody nejen na majetku, ale hlavně na životech lidí. Zaměstnanci začali ihned odklízet trosky a 24. května se pozvolna začala rozjíždět výroba.

Poválečné období po 1. světové válce se neopakovalo, automobilový průmysl měl před sebou slibnou budoucnost. Ve firmě muselo dojít k velké reorganizaci, protože válka mnoho věcí změnila a poznamenala. Došlo k rozšíření firmy do Vrchlabí a Kvasin. Ve Vrchlabí byla karosárna a její přičlenění ke Škodovce proběhlo v roce 1946. Kvasiny byly také karosárnou přičleněnou k Boleslavské automobilce roku 1947.

Mezi lety 1960 a 1964 došlo k výstavbě nové továrny v Mladé Boleslavi. Vystavěny byly nové haly, motorárny a karosárny. Celý nový komplex patřil k nejmodernějším v celé Evropě. Starý závod byl stále využíván, ale zejména pro pomocné činnosti⁶⁴.

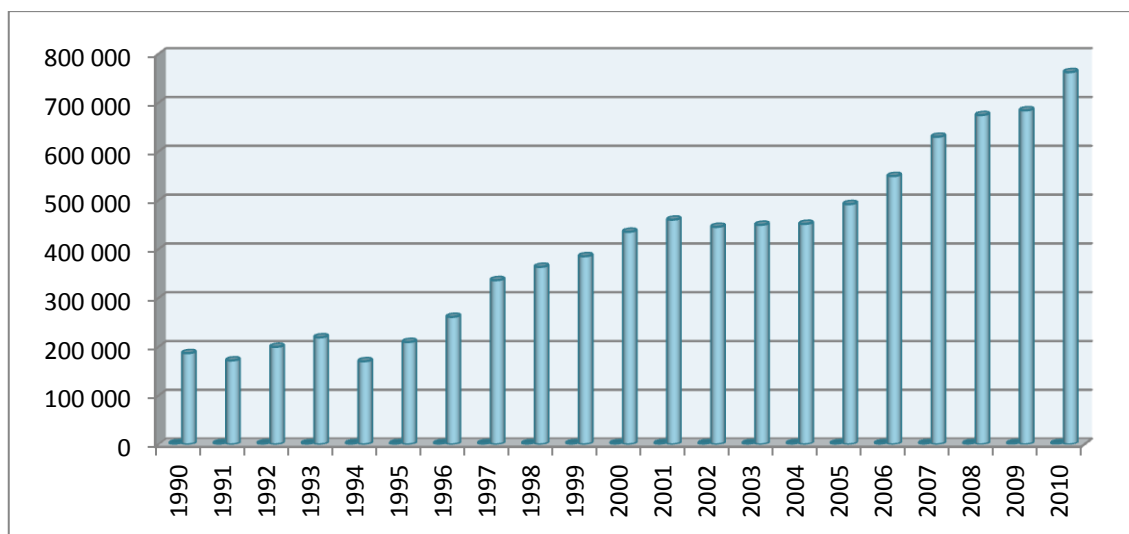
⁶² KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. I. díl Cesta vzhůru 1895-1945. 1. Vyd. Pardubice: Moto Public, 2003. 154-162 s. ISBN 80-239-1849-4

⁶³ Tamtéž, 204-216 s.

⁶⁴ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. II. díl Let okřídleného šípku. 1. Vyd. Praha: MOTORPRESS Praha spol. s r.o., 1995. 80-92 s. ISBN 80-901749-3-0

5.3 Škoda Auto a Volkswagen 1991

Spojení firem se připravovalo déle jak rok, než došlo k podpisu smlouvy 28. března 1991 a k přejmenování společnosti na Škoda, automobilová akciová společnost. 16. dubna 1991 byla oficiálně oznámena spolupráce firem. V té době se objevovaly jak pozitivní, tak i negativní ohlasy, ale vstup Volkswagenu ukázal, že se vyplatí do této země investovat. To přilákalo řadu dalších firem, které zde podle jeho vzoru investovaly a dopomohly rozvoji.



Obrázek 1 - Prodej automobilů Škoda Auto 1990 – 2010

Zdroj: http://www.skoda-auto.com/CZE/news/info/news/News/Pages/2011_58_20-let-spoluprace-s-VW.aspx 24. 2. 2012; vlastní zpracování

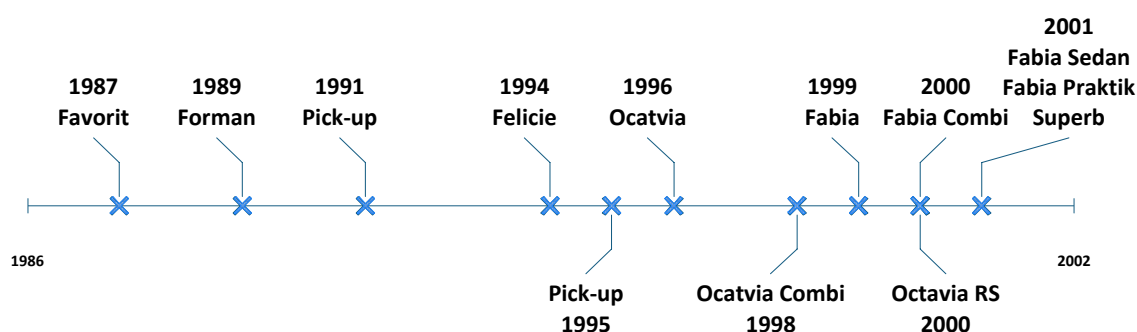
Historickým mezníkem se stal rok 1995, kdy byl položen základní kámen nového závodu. Vznikla nová lakovna, montáž a došlo ke zmodernizování lisovny a svařovny. S novými budovami a vybavením přišla také nová koncepce výroby automobilu podle koncernu Volkswagen⁶⁵.

Pět let od spojení firem bylo vyrobeno 414 066 Favoritů, 221 342 Formanů, 70 894 Škoda Pick-up. Po prvních letech spojení došlo k testům kvality a na prvním místě koncernu se objevil závod Škoda Vrchlabí, což bylo pro mladoboleslavskou automobilku velmi

⁶⁵ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. II. díl Let okřídleného šípů. 1. Vyd. Praha: MOTORPRESS Praha spol. s r.o., 1995. 122-135 s. ISBN 80-901749-3-0

potěšující. V roce 1996 začala Škodovka dodávat určité součástky pro koncernové motory Volkswagenu, což opět posílilo její postavení ve společenství⁶⁶.

Roku 1991 získal Volkswagen 31% podíl ve Škodě a výroba během jednoho roku stoupla z 660 vozů na 950 vozů denně. 1995 byl položen základ pro výrobu nového modelu s názvem Octavia. Octavia se zařazuje do střední třídy a v tomtéž roce Volkswagen navýšil svůj vlastnický podíl na 70%. K přejmenování firmy na Škoda Auto a.s. došlo v lednu 1998 a v tomto roce se vyrobilo více jak 400 000. V té době se exportovalo do 70 zemí. Volkswagen se v roce 2000 stal 100% vlastníkem Škody Auto⁶⁷.

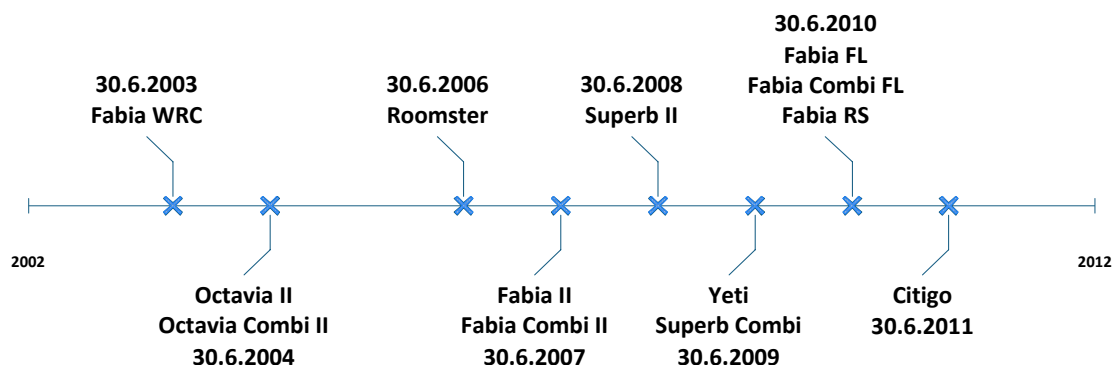


Obrázek 2 - Modelové řady automobilů 1986-2002

Zdroj: KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. II. díl Let okřídleného šípku; vlastní zpracování

⁶⁶ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. II. díl Let okřídleného šípku. 1. Vyd. Praha: MOTORPRESS Praha spol. s r.o., 1995. 136 -137 s. ISBN 80-901749-3-0

⁶⁷ http://www.skoda-auto.com/CZE/news/info/news/News/Pages/2011_58_20-let-spoluprace-s-VW.aspx 24. 2. 2012



Obrázek 3 - Modelové řady automobilů 2002-2012

Zdroj: KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. II. díl Let okřídleného šípů; vlastní zpracování

Deset let od spojení by se v závodě nenašlo místo ve stejném stavu jako při podpisu smlouvy. Do roku 2001 bylo do automobilky investováno přes 70 miliard koruna a obrat se zvýšil za dané období devětkrát. S postupem doby začala firma stále více myslet na životní prostředí a v roce 2001 bylo 80% materiálu ve vozech Škoda vhodných k dalšímu zpracování⁶⁸.

V roce 2006 překročila roční výroba hranici 500 000 vozů a Škoda vstoupila na čínský trh a v roce 2007 otevřela v Šanghaji svůj první autosalon společně s Shanghai Volkswagen a zahájila licenční výrobu vozů. V dubnu 2011 oslavila Škoda 20. narozeniny od spojení s koncernem Volkswagen⁶⁹.

Tabulka 1 - Změny ve Škodě Auto a.s. od spojení s VW

Rok	Počet prodaných automobilů	Počet zaměstnanců	Počet zahraničních trhů
1991	172 000	17 000	30
2010	762 600	24 700	103

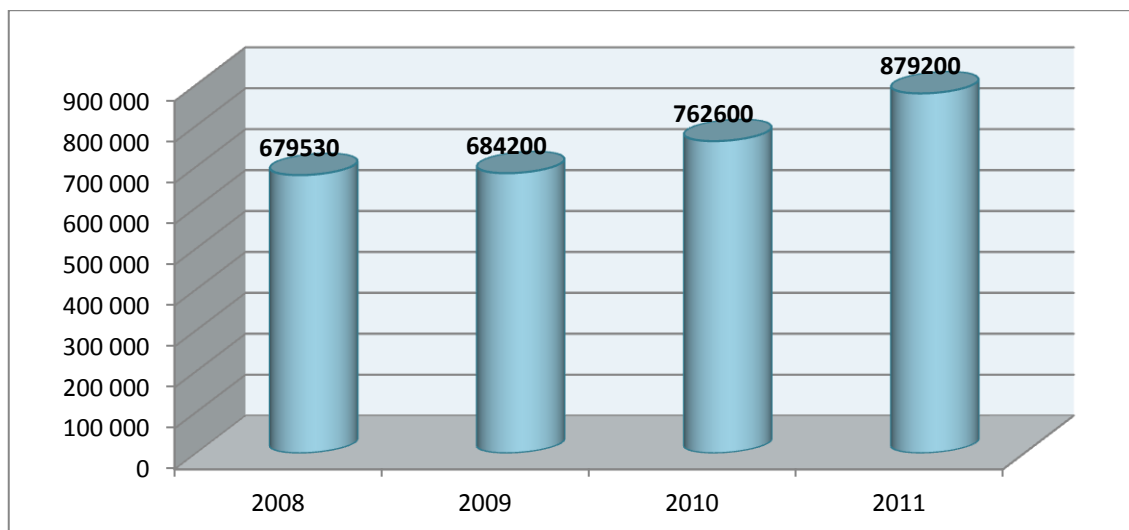
Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování

⁶⁸ KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. II. díl Let okřídleného šípů 1945-2003. 1. Vyd. Pardubice: Moto Public, 2003. 158-159 s. ISBN 80-239-1949-0

⁶⁹ http://www.skoda-auto.com/CZE/news/info/news/News/Pages/2011_58_20-let-spoluprace-s-VW.aspx 24. 2. 2012

5.4 Současnost

V současné době patří společnost Škoda Auto k nejstarším výrobcům automobilů na světě. Od spojení se společností Volkswagen uběhlo přes 20 úspěšných let, díky nimž se objemy prodeje boleslavské automobilky více než zčtyřnásobily a svou modelovou řadu rozšířila ze dvou (Favorit a Forman) na šest modelů vozů (Fabia, Roomster, Octavia, Superb, Yeti a Citigo). Aktuálně firma zaměstnává více jak 25 000 osob a své výrobní závody má v České republice a Indii, a své vozy vyrábí také v Rusku, Slovenské republice, Ukrajině, Kazachstánu a Číně. Toto mezinárodní začlenění vede ke smělým plánům do budoucna a růstu v příštích několika letech, protože základnu, kterou si firma pomocí silné značky, schopného týmu, kvalitních automobilů a inovace vytvořila, by k tomu mohla výrazně dopomoci⁷⁰.



Obrázek 4 - Celkové prodeje automobilů Škoda Auto a.s.

Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování

Strategie do roku 2018 je již dána - více jak zdvojnásobit prodej na 1,5 milionu vozů ročně. Nutností pro splnění je posílení pozice či nová zastoupení na všech klíčových trzích. V aktuální době jsou nejvíce expandujícími trhy Rusko, Indie a Čína. Základem růstu je silnější a internacionalizovanější podnik, kde se více jak polovina vozů bude prodávat mimo Evropu. Samozřejmostí je rozšíření výrobního portfolia a vstup do nových ještě

⁷⁰ Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2010. Chytré technologie a osobní přístup. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2011

neobsazených segmentů, jako byl například vůz Yeti ze segmentu SUV, ve kterém Škoda do té doby nebyla ještě zastoupena, či Citigo ze segmentu malých městských vozů.

Tabulka 2 - Podíl automobilů Škoda Auto a.s. na českém trhu

Model	2011			2010	
	registrace	tržní podíl	rozdíl registrací 2011/2010	registrace	tržní podíl
Fabia	16 532	38,83%	931	15 601	36,67%
Roomster	3 483	31,41%	696	2 787	30,13%
Yeti	3 969	22,82%	-298	4 267	29,21%
Octavia	23 667	42,89%	-2 190	25 857	45,59%
Superb	4 661	32,99%	183	4 478	33,51%

Zdroj: Škoda Mobil, vlastní zpracování

6 Čínský automobilový průmysl

V současné době je Čínská lidová republika největším automobilovým trhem světa. V Pekingu a dalších velkých městech jsou na každodenním pořádku dopravní zácpy způsobené velkým počtem osobních a nákladních automobilů. Města zamořená smogem vyhláší zvláštní opatření, například vyjet na silnice mohou jen ty automobily, které mají v poznávací značce lichá nebo naopak sudá čísla, či podle barev vozu.

6.1 Historie

První automobilová továrna začala svůj provoz na sklonku roku 1956, což bylo v porovnání se západní Evropou či Amerikou velmi pozdě. Česká firma Laurin a Klement začala vyrábět osobní automobily již na začátku 20. století. V roce 1978 dosáhla výroba v Číně 49 000 automobilů ročně. Vývoj byl velmi rychlý a Čína během 30 let dosahuje předních příček ve výrobě osobních vozů v konkurenci s celým světem.

První soukromé osobní automobily se začaly objevovat v Číně až kolem roku 1984. Roku 1985 se v Číně vyrobilo pouze necelých 5 500 vozů, což nemohlo pokrýt poptávku, tak většinu poptávky musely pokrýt vozy, který byly dovezeny ze zahraničí. Roku 1995 zde neexistoval prodej automobilů, tak jako v Evropě či Americe. Na silnicích se daly nalézt různé vozy, které byly převážně nákladní či užitkové, také vozy taxi licenční výroby, ale největší část dopravního ruchu tvořily motocykly a jízdní kola. Důvodem nedostupnosti automobilů pro obvyčejného čínského občana byla obrovská dovozní cla, která dosahovala hodnoty až 260%. Automobily měly pouze firmy či státní orgány a velmi malé procento movitějších obyvatel. Největší boom automobilového průmyslu nastal v roce 1996, kdy začaly automobily vyrábět čínské společnosti, které se většinou zabývaly původně zbrojním průmyslem⁷¹.

Roku 1986 vybrala čínská vláda automobilový průmysl jako jeden ze základních pilířů průmyslu a věnovala mu zvláštní pozornost. Zahraniční firmy měly možnost podnikat na čínském trhu, ale podmínkou bylo vytvoření společného podniku s domácí společností. Podíl byl rozdělen 50% zahraniční a 50% čínská firma. Na začátku se do takovéto formy podnikání odhodlaly pouze firmy Jeep, Volkswagen a Fiat, ale později se ukázal potenciál

⁷¹ http://www.rozhlas.cz/leonardo/svet/_zprava/cinsky-automobilovy-prumysl--852089 5. 10. 2011

místního trhu a přišly další zahraniční společnosti. Místní trh byl lukrativní hlavně díky podstatně nižším mzdovým nákladům než v západním světě⁷².

6.2 Know-how

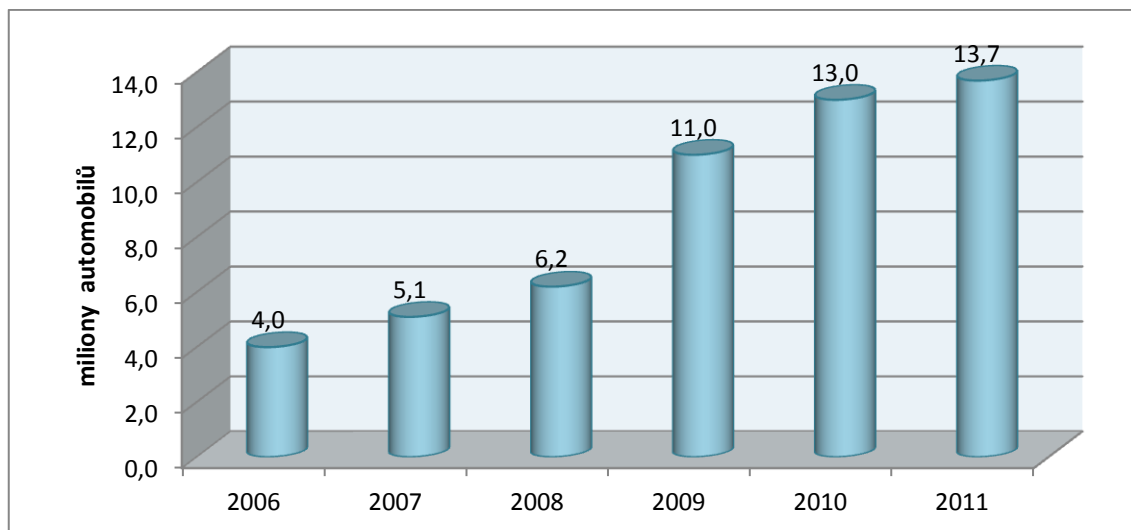
Čínský automobilový průmysl má mnohem kratší historii než evropský či americký. A z toho vyplývá největší problémem, se kterým se Čína dodnes potýká, a to je nedostatečné technické know-how. Pro trh je velmi důležité nabízet srovnatelné technologie jako zahraniční automobilky, aby místní výroba mohla obstát v jejich konkurenci. Mnoho čínských společností spolupracuje se zahraničními firmami, které působí na jejich trhu, protože ty jim mohou poskytnout své znalosti a technologie a místní firmy jim na oplátku poskytnou snazší vstup na trh. Důkazem tohoto úkazu je množství joint-venture na čínském trhu, zahraniční automobilky využívají tohoto způsobu, protože díky tomu lze pro ně nejefektivněji vstoupit na trh Číny⁷³.

6.3 Současnost

V Číně se nalezne přes 60 domácích firem vyrábějících automobily a dalších 13 firem, které je vyrábí v licenci. V roce 2009 bylo v Číně registrováno 62 milionů automobilů a odhady směřují k tomu, že v roce 2020 to bude více jak 200 milionů.

⁷² http://www.just-auto.com/comment/where-does-the-chinese-car-industry-really-stand_id119891.aspx 25. 2. 2012

⁷³ <http://www.investujeme.cz/clanky/cinsky-automobilovy-prumysl-jakou-ma-budoucnost/> 5. 10. 2011



Obrázek 5 - Celkové prodeje automobilů v Číně

Zdroj: Statistický úřad, vlastní zpracování

Čína bojuje s problémem smogu ve velkých městech, kde je čilý dopravní ruch, samozřejmostí je zde od roku 2009 požadování evropských emisních standardů. Z tohoto důvodu je zde investováno mnoho finančních prostředků do vývoje a výzkumu automobilů na elektriku, zemní plyn či vozů s hybridním pohonem. Roku 2010 bylo na Pekingském automobilovém veletrhu představeno 20 nových automobilů na elektrický pohon a většina z těchto vozů byla domácí výroby, díky velké finanční podpoře ze strany státu. Předpoklady jsou takové, že Čína v blízké době bude největším producentem elektromobilů na světě. Čína podporuje nejenom firmy, které vyvíjejí ekologické automobily, ale i jejich 13 velkých měst dává dotace svým obyvatelům, jestliže se rozhodnou si koupit ekologický vůz splňující předpisy.

Čína má jednu velkou výhodu a to jsou mzdové náklady, které jsou stále v porovnání se západním světem nesrovnatelně nízké a na to slyší zahraniční společnosti, které zde otevírají své pobočky, či uzavírají joint-venture s místními firmami. Náklady jsou 10 krát až 15 krát nižší než v Evropě či Americe. V Číně neexistují odbory, které by hájily zájmy a potřeby zaměstnanců jako v západním světě, takže růst mezd není ovlivňován tak jako u nás.

V současné době 65% prodaných vozů je vyrobeno ve firmách se smíšeným kapitálem zahraniční a čínské firmy. Prodej čistě tuzemských firem zaujímá necelou třetinu trhu 30% prodeje a pouze 5% dosahují prodeje dovezených automobilů⁷⁴.

Číňané chtějí být nezávislí na veřejné hromadné dopravě. Když někam jedou, neradi jsou omezováni, chtějí tam jet tehdy, kdy oni zrovna potřebují.

6.4 Vize do budoucna

Někteří analytici tvrdí, že když Čína získá všechny potřebné technologie a bude splňovat bezpečnostní podmínky vyžadované na evropském a americkém trhu, dojde k zániku poloviny automobilových firem na západě. Jakmile čínský automobilový průmysl začne obsazovat západní trh, nezůstane nic, tak jak bylo. Na konci všech změn, kolem roku 2020 – 2025, by na trhu s automobily mělo působit kolem 10 – 15 koncernů, které budou ovládat celosvětový trh. Koncerny budou nadnárodní a největší část si vybojují čínské automobilky. Jiní analytici tvrdí že do roku 2020 čínské automobilky přeberou 10% evropského automobilového trhu.

6.5 Čínské automobilky

Export čínských automobilových firem začíná růst a jejich popularita na zahraničních trzích také. Exportující firmy se nejprve zaměřily na země jižní Ameriky a Afriky, kde se snaží získat tržní podíl, díky nižší ceně a poté se pokusí o vstup na další trhy s větší konkurencí. V roce 2007 se vyvezlo 600 000 vozů a během dvou let se export více jak zdvojnásobil, v roce 2009 se exportovalo více jak 1 200 000 vozů.

Chery

Tuto firmu založila čínská vláda roku 1997 jako regionálního výrobce osobních automobilů, aby zvýšila zaměstnanost v dané lokalitě. V nynější době působí na celém čínském trhu a je za Shanghai Automotive Industry Corporation druhým největším producentem automobilů a drží si první místo mezi čínskými automobilkami, které exportují své výrobky do zahraničí.

⁷⁴ http://www.rozhlas.cz/leonardo/svet/_zprava/cinsky-automobilovy-prumysl--852089 5. 10. 2011

Geely

Firma původně vyráběla mrazírenské boxy, poté začala produkovat motocykly a nakonec v roce 2003 spustila výrobu automobilů. Vyrábí v licenci s automobilkou Daewoo a v budoucnu hodlá proniknout i na zahraniční trhy.

Nanjing

Firma začala v 50. letech s výrobou nákladních automobilů. O výrobu automobilů své portfolio rozšířila až v 90. letech. V rámci nákladních automobilů spolupracuje s firmou Iveco a u osobních automobilů s Isuzu⁷⁵.

6.6 Shanghai Automotive Industry Corporation – SAIC

Shanghai Automotive Industry Corporation je čínský největší automobilový výrobce se širokým sortimentem výrobků od osobních automobilů, přes užitková vozidla, traktory, nákladní automobily, autobusy, motocykly až po náhradní díly. Firma se nezabývá pouze výrobou a prodejem automobilů, ale také výzkumem a investicemi do osobních a užitkových vozů. Součástí činnosti jsou také finanční služby související s koupí vozu. Na čínském trhu došlo ke spojení se známými západními značkami, jako jsou General Motors a Volkswagen. Pobočky této firmy lze nalézt nejen na čínském trhu, ale i v USA, Evropě, Japonsku, Koreji a Hongkongu.

V loňském roce 2011 firma prodala více jak 4 miliony nových vozidel a drží své výsadní postavení na domácím čínském automobilovém trhu. Výrobní kapacita celé společnosti je 3 642 000 jednotek za rok 2011 a průměrný počet zaměstnanců je 105 000 pro rok 2011⁷⁶.

Historie

Společnost vznikla v prosinci roku 1955 pod názvem Shanghai City DieselParts Manufacturing Company. Roku 1958 vyrobila první zkušební automobil s názvem Phoenix. Výroby 5 000 aut ročně dosáhla až roku 1975. Ke spojení s firmou

⁷⁵ <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-automobily3> 5. 10. 2011

⁷⁶ <http://www.saicgroup.com/english/gsgk/gsjj/index.shtml> 25. 2. 2012

Volkswagenem došlo roku 1984 a až o několik let později, v říjnu 1995, došlo k podepsání dohody o spojení s General Motors⁷⁷.

6.6.1 Shanghai Automotive Industry Corporation a Volkswagen

V červnu 1982 podepsala firma smlouvu s německým Volkswagenem o výrobě vozu Santana a první vůz této značky byl sestaven následující rok 1983. Až rok poté 1984 byla oficiálně sepsána smlouva o založení společného podniku pod názvem Shanghai Volkswagen Automotive v Pekingu. V roce 1987 nebyly skoro vůbec využívány místní autodíly, na voze Santana vyráběném Volkswagenem byly místní výroby pouze pneumatiky, rádio a anténa, ale v roce 1998 už bylo více jak 90% čínského původu⁷⁸.

6.7 Shanghai Volkswagen Automotive

Jednání o vzniku společného podniku mezi Volkswagenem a čínskou vládou začala již v roce 1978 a šest let se vše projednávalo a plánovalo, než došlo k podepsání smlouvy v říjnu 1984. Společnost byla oficiálně založena roku 1985 jako společný podnik německé a čínské strany. Investiční rozdělení je 50% Shanghai Automotive Group Company (dále jen Co), Limited company (dále jen Ltd.), 40% koncern Volkswagen a 10 % Volkswagen Investment Co. Výroba byla zahájena téhož roku 1985. Shanghai Volkswagen Automotive Co, Ltd. je jednou z největších zahraničních automobilových základen v Číně, skládající se ze dvou značek Volkswagen a Škoda Auto. Produktové portfolio je v současné době Passat, Polo, Touran, Tiguan LAVIDA, Tiguan, Octavia, Fabia, Superb atd. Další rozšíření modelové řady se plánuje v následujících dvou letech.

Na začátku Volkswagen investoval 6,7 miliardy jüanů (1 jüanů = 2,89 Kč), aby dosáhl vysoké účinnosti výroby, kvalitního vývojového týmu, plně funkční výroby a technologické konkurenceschopnosti místní výroby. Po 27 letech existence firmy na čínském trhu došlo ke zvýšení základního kapitálu z původních 160 milionů jüanů na 11,5 miliardy jüanů a celková aktiva firmy vzrostla z 980 milionů jüanů na 58,13 miliard jüanů, což je obrovský nárůst. Díky těmto vynikajícím výsledkům a úspěchům na místním trhu došlo k prodloužení smlouvy o joint venture až do roku 2030.

⁷⁷ <http://www.saicgroup.com/english/xwzx/gysq/index.shtml> 25. 2. 2012

⁷⁸ <http://www.saicgroup.com/english/xwzx/gysq/index.shtml> 25. 2. 2012

Shanghai Volkswagen dokáže využít zahraniční kapitál a technologie a spojit to s levnou pracovní silou, kterou nabízí čínská strana. Volkswagen dal do své výroby technologie, které místní výroba neznala, a velmi pomohl rozvinout automobilový průmysl v Číně. Shanghai Volkswagen se několik po sobě jdoucích let umísťovalo na předních pozicích v anketě Top Ten čínský společný podnik a patří mezi 500 nejlepších investujících podniků. V roce 2010 získala významné ocenění za vynikající firemní společenskou odpovědnost, která hraje v posledních letech v Číně důležitou a významnou roli.

Firma má velmi dobré postavení na trhu a získala ohromnou důvěru spotřebitelů, která trvá již řadu let. Toto nově vstupující firmy na čínský trh nemají a je to velké plus pro Volkswagen, který je již na místním trhu známý. Německá strana dává do podniku důraz na kvalitu, dokonalost, přesnost a výrobní technologii, čínská strana do něj vkládá tradici a blízkost občanům.

Čínská společnost klade velký důraz na ekologické vozy, a proto se firma také zaměřuje na vývoj a výzkum hybridních motorů či vozů na elektrický pohon. Shanghai Volkswagen si stanovil základní princip 22 kritérií ohledně životního prostředí, které se uplatňují po celém světě. Tento soubor je nazván „Zeleným kodexem chování“. Jedná se zde například o zdravotně nezávadné látky, vodní recyklaci, úsporu energie, zásady nakládání s odpady a mnoho dalších kritérií⁷⁹.

6.7.1 Spojení se Škoda Auto a.s.

Jednání o expanzi značky Škoda na čínský trh započala na začátku roku 2006 a v září tohoto roku došlo k podepsání smlouvy a Škodě Auto se otevřela dveře na nový, rychle se rozvíjející trh. V následujícím roce 6. 6. 2007 začala s výrobou prvních vozů modelu Octavia. Zavedení značky Škoda Auto bylo důležitým krokem v rámci strategie Volkswagenu na místním trhu, kde chtěla ještě více expandovat a obsadit dosud nezískané segmenty zákazníky. V Číně vyrábí Škoda Auto nyní tři modely - Octavii, Fabii a Superb. Nyní se plánuje zahájení výroby vozu Yeti a nové kompaktní limuzíny. V současné době má Shanghai Volkswagen a Škoda Auto po celé Číně kolem 300 prodejních a servisních míst.

⁷⁹ <http://www.csvw.com/csvw2011/lcwl/hjtz/index.shtml> 4. 3. 2012

7 Škoda Auto a.s. na čínském trhu

Škoda Auto o vstupu na čínský trh začala jednat již v roce 2006, kdy uzavřela smlouvu se společností Shanghai Volkswagen Automotive a roku 2007 začala vyrábět svůj první model Octavia na místním trhu. Aktuální „Růstová strategie ŠKODA“ do roku 2018 počítá s Čínou jako s jedním z nejdůležitějších trhů světa, vedle Ruska a Indie. U těchto růstových trhů se očekává další dynamický vývoj, a Škoda Auto chce obsadit všechny regiony, kde automobilový průmysl zažívá boom a kde lze nalézt potenciál pro budoucí vývoj.

Po svém založení v roce 2007 Škoda Auto prodávala okolo 27 000 vozů ročně, ke konci roku 2011 to bylo již kolem 220 000 vozů ročně, což je velmi rychlý skoro osminásobný nárůst prodeje za velmi krátké období. Během své nedlouhé existence na místním trhu se značka Škoda Auto dokázala dostat do povědomí velkého množství zákazníků a vytvořit si vynikající uživatelské jméno. Toho dokázala za pomoci nejen svých kvalitních automobilů, ale i společenské odpovědnosti nastavené v podnikových pravidlech. Díky tomu se firmy Shanghai Volkswagen a Škoda Auto staly nejrychleji rostoucími společnými podniky na čínském trhu⁸⁰.

Významným bodem ve vývoji firmy na trhu bylo zvýšení lokalizace autodílů. Původně bylo pouze kolem 30 % dílů místní výroby, v nynější době je téměř 90 % čínské výroby. Škoda Auto a Volkswagen si zaškolili své dodavatele a v nynější době jsou tyto dodavatele úspěšnými globálními firmami, které dodávají své výrobky do všech významných automobilových firem na trhu. Přímé zásobování má několik výhod, znalost místního trhu a přizpůsobení se mu a samozřejmě nižší nákladové položky za dopravu do výrobního závodu, než by byly při importu z České republiky.

Vozy vyrobené v Číně jsou určeny pouze pro místní trh, protože mu jsou automobily velmi přizpůsobeny svými parametry. Prodejní marže na tomto trhu je vyjádřitelná dvouciferným číslem, což se skoro s žádným jiným trhem nedá srovnat. Nejen díky velké marži, ale i vysokému odbytu, který v roce 2010 dostal Čínu na první místo v prodeji značky Škoda,

⁸⁰ FÜRST, R. Česko-čínské vztahy po roce 1989. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2010. 107 s. ISBN 978-80-246-1653-7

se ukazuje důležitost čínského trhu. Po dlouhé době bylo z první pozice sesazeno Německo. V roce 2010 se v Číně prodalo přes 180 000 nových vozů Škoda Auto. Firma také velmi profituje z vysokého podílu komponent místní výroby, které jsou výrazně levnější než ty, které jsou vyráběny v Evropě a k tomu další náklady spojené s transportem autodílů z Evropy až do Číny. Do budoucna je možné, že některé automobilové komponenty budou dováženy do Evropy z Číny, protože například LED světla, vyrobená v Číně jsou výrazně levnější než ty, co se vyrábí v Evropě. Dalším příkladem jsou navigace s harddiskem, které stojí desetitisíce korun na českém trhu. V Číně je dávají i do těch nejlevnějších vozů, protože se zde jejich cena pohybuje velmi nízko a skoro každý si ji může dovolit koupit.

Firma Škoda Auto chce získat čínské kupující, kteří jsou inteligentní, stabilní, mají chuť do života a vnitřní sílu. Tyto předpoklady splňují zejména právníci, lékaři, učitelé a vyšší státní úředníci. Toto je představa firmy Škoda Auto o svém cílovém segmentu zákazníků⁸¹.

7.1 Modelová paleta

Firma Škoda Auto na čínském trhu vyrábí tři modely, začala Octavií, poté se přidala Fabie a na konci přišel Superb. V roce 2013 se plánuje rozšíření o další dva modely Yetiho a kompaktní limuzínu.

Octavia Ming Rui „dravec“

První strategický model vyráběný na čínském území byl uveden na trh 6. června 2007. V dubnu roku 2010 byl aktualizován na novější „face liftovou“ verzi a nové modely z ekologické řady GreenLine. Octavia je nejprodávanější model značky v Číně i na všech ostatních zahraničních trzích. Modernějšími prvky jsou dynamičtější tvar nárazníků, úprava přední masky vozu a silnější motor. Na čínském trhu jsou nabízeny motorizace 1.6L, 1.4TSI, 1.8TSI a 2.0L., všechny motory jsou pouze v benzínovém provedení. Čínský trh nemá o naftové motory u automobilů zájem. Tento model lze v Číně pořídit za 139 900 – 185 900 jüanů, v přepočtu na české koruny to je 322 000 – 428 000 Kč.

⁸¹ <http://www.chinacarforums.com/forum/showthread.php?t=2839> 18. 1. 2012

V roce 2009 v Číně Škoda Auto prodala necelých 130 000 nových automobilů a nadpoloviční většina z toho byl model Octavia, skoro 85 000 vozů tohoto druhu⁸².

Fabia Jing Rui „křišťálově čistý“

Tento vůz ze segmentu A0 byl na trh uveden 22. prosince 2008. Fabia se těší oblibě díky svému vzhledu, možnosti dvoubarevného provedení a vynikajícímu prostoru pro kolena řidiče. Motorizace se nabízejí v provedení 1.4L a 1.6L. Fabia se rychle po svém zavedení zařadila na první pozice v nejrychleji rostoucím segmentu A0 a roku 2011 získala ocenění Auto roku. Cena tohoto modelu se pohybuje mezi 81 900 – 117 900 jüanů, což je v přepočtu 188 370 – 271 170 Kč⁸³.

Superb Hao Rui „lepší než si kdo dokáže představit“

Vlajková loď společnosti Škoda Auto, jak je Superb nazýván, vstoupila na čínský trh 18. srpna 2009. Jeho představení proběhlo 20. dubna 2009 na autosalonu v Šanghaji, kde vzbudil velkou pozornost nejenom ze strany odborné veřejnosti. Toto vozidlo evokuje svým luxusem, elegancí, prostorností a to vše je spojeno s důležitým prvkem, kterým je bezpečnost. Tento model se na místním trhu setkává s velmi kladnými ohlasy a zájem o něj neustále roste, protože Číňané, i když jsou menšího vzrůstu, si velmi potrpí na velké a luxusní vozy. Pozitivní ohlas o tomto model se ukázal i v umístění na 7. místě, kategorie nejprodávanější vůz B segmentu v Číně. Od evropského modelu Superb se čínský liší nabídkou barevné škály, motorizací, která neobsahuje dieselové varianty a především bohatým chromovým dekorem celého vozu.

Jeden z modelů Superb 1,4 TSI DSG splňuje ekologické podmínky Environmental Economic Policies, schválené 1. října 2011 v Číně. Díky tomu každý kdo si tento model koupí, dostane od státu dotaci 3 000 jüanů. V Číně se poslední dobou čím dál více hledí na

⁸²http://www.skoda-auto.cz/cze/news/info/news/news/pages/2010_30_skodanaautoshowpeking.aspx 12. 2. 2012

⁸³http://www.skoda-auto.cz/cze/news/info/news/news/pages/2010_30_skodanaautoshowpeking.aspx 12. 2. 2012

ekologii, takže Superb má velkou konkurenční výhodu a ještě dotace, kterou zákazník dostane, z něj dělá velmi lukrativní a žádaný automobil⁸⁴.

7.2 Požadavky Číny na automobily

Každá země má svá specifika pro automobily. Jedním z nejdůležitějších prvků je bezpečnost, jako na všech světových trzích zákazníci dbají na bezpečnost vozu nejenom pro sebe, ale i pro další cestující ve voze. Ať již se jedná o spolujezdce a airbagy, tak i připevnění dětských autosedaček systémem isofix, který umožňuje pevné spojení dětské autosedačky s karoserií vozu. V Číně se musí přizpůsobit motorizace pouze benzínovým motorům, naftové zde nejsou vůbec žádány. Jedná se tedy zejména o motorizace 1.4TSI, 1.6MPI, 1.8 TSI a 2.0 MPI.

Mezi nejpoblárnější barvy automobilů patří stříbrná, naopak bílá zde není skoro vůbec žádána, protože bílá barva je znamením smrti a smutku pro místní obyvatele. Vůz by měl být opatřen větším množstvím chromových prvků, mít měkčí pérování, klimatizaci, kožené sedačky a litá kola. V České republice se setkáváme s mnoha verzemi automobilů při jeho objednání (active, ambition, elegance), ale se základním výbavovým modelem active bychom na čínském trhu neuspěli. Místní zákazníci vyžadují klimatizaci, kožené sedačky a litá kola v základní výbavě, což u nás není obvyklé. Dalšími odlišnostmi jsou diody v reflektorech modelu Octavia, antény přímo integrované do zadního skla, aby nikde nevadily, či značková autorádia jako součást základní výbavy vozu.

Číňané si potrpí na prostornost vozu, takže velmi oceňují modely Octavia combi a hlavně Superb, ale samozřejmě i Fabie nezůstává bez pozornosti. Většina vozů, nejen značky Škoda Auto, je pro čínský trh ještě prodlužována. I když Evropané jsou vyšší než průměrní obyvatelé Číny, vozy uzpůsobené pro čínský trh jsou skoro vždy o pár centimetrů delší. Důležitý je také chromový design, proto v základní výbavě bývá hodně chromových doplňků a je také nabízeno další příslušenství, které si k vozu mohou zákazníci doobjednat v chromovém vzhledu. Všechny modely jsou upravovány tak, aby co nejvíce vyhovovaly lokálním požadavkům a zákazníci si mohli vybrat vůz přesně podle svých představ a požadavků. Škoda Auto vyrábí vozy „šité přímo na míru“ zákazníkům.

⁸⁴ http://www.skoda-auto.cz/cze/news/info/news/news/pages/2009_48_skodauvedlavcinemodelsuperb.aspx
12. 2. 2012

7.3 Pozitiva a negativa firmy Škoda Auto a.s.

Škoda Auto má na čínském trhu několik trumfů, které může využít oproti konkurenci. Spojení Škody Auto s firmou Volkswagen, která na místním trhu existují již několik desítek let, ji ukazuje jako perspektivní a kvalitní podnik. Mladoboleslavská automobilka vyrábí v Číně od roku 2007 a již v roce 2011 obsadila 19. místo v žebříčku nejprodávanějších značek na trhu, což je ohromný úspěch po tak krátkém působení v nové lokalitě.

Nejen vynikající počáteční postavení firmy na trhu pod záštitou Shanghai Volkswagen Automotive, ale i dlouholetá historie společnosti je pro čínské občany důležitá. Mají rádi tradice a historii, což jedna z nejstarších automobilek světa na trhu opravdu má. Značka získává na své důležitosti a čím dál tím více se dostává do podvědomí zákazníků. Její modely jsou velmi atraktivně upraveny pro místní trh a jejich spojení s evropskou kvalitou je ohromné plus při konkurenčním boji.

Volkswagen podporuje automobily značky Škoda Auto jak z marketingového hlediska, tak při budování dealerské a servisní sítě na celém čínském území. V nynější době se společností podařilo vybudovat hustou obchodní a servisní síť, která se vyznačuje svou kvalitou, spolehlivostí a důvěryhodností.

Jako negativum lze brát to, že společnost Škoda Auto nemá v Číně vlastní závod, ale vyrábí v rámci licenční smlouvy. Jako druhé negativum by se mohla vzít nemožnost importu vozů do Číny, nejen z důvodu obrovských cel, ale i z důvodu toho, že automobily značky Škoda Auto jsou pro místní trh upravovány. Díky tomu by evropská výroba nemohla konkurovat.

7.4 Plány do budoucna

V následujících letech - do roku 2016 - plánuje společnost Shanghai Volkswagen investovat přes 14 miliard Euro na čínském trhu. Tyto investice budou využity na výstavbu nových závodů a vývoj produktů. Investice budou z vlastních prostředků společnosti joint venture. Mezi další plány patří rozšíření prodejních míst na skoro dvojnásobek současného stavu, na 600 dealerských a servisních míst. Toto jsou ukazatele toho, že Volkswagen a Škoda Auto mají velké plány s čínským trhem a svým působením na něm. Během

následujících 4 let plánuje Škoda Auto v Číně vyrábět skoro polovinu své světové produkce⁸⁵. Firma Škoda plánuje do budoucna rozšířit svou paletu vozů a ještě více zaútočit na čínský trh.

Yeti

K podpisu smlouvy o licenční výrobě nového modelu Yeti mezi zástupci Škoda China a Shanghai Volkswagen došlo 10. prosince 2010. Nový model by měl být vyráběn od roku 2013. Díky tomuto vozu dojde k obsazení dalšího segmentu a k větší internacionalizaci značky Škoda Auto. Yeti musí být, jako všechny ostatní modely upraven, aby o něj Číňané měli zájem. Dojde k prodloužení v oblasti zadních dveří o 6 centimetrů a většímu pochromování viditelných částí vozu. Yeti by měl výrazně zvýšit konkurenční výhodu firmy a položit kvalitní základ pro další dlouhodobý růst, který firma na místním trhu plánuje. Současné plány prodeje jsou kolem 50 000 – 70 000 vozů ročně, ale uvidí se, jaká bude skutečná poptávka po novém modelu ze segmentu SUV.

Na trhu se objevily i takové reakce, že by měl tento model být na čínský trh uveden dříve než v roce 2013. Firma proti argumentuje tím, že to není možné, protože je potřeba vytvořit nutné podmínky pro přijetí nového modelu na trhu. Musí dojít k jeho přizpůsobení zákazníkům, výběru vhodných doplňků, úpravě výbavy, stanovení konkurenceschopné ceny a přípravě prodejní sítě na uvedení nového modelu⁸⁶.

Nová kompaktní limuzína

Roku 2013 by mělo dojít k ještě jednomu rozšíření modelů o novou kompaktní limuzínu, která by měla být blízká čínským zákazníkům, protože to bude něco mezi Fabií a Octavií, které si místní obyvatelé velmi oblíbili. Nový model by měl následovat slogan „Simply clever“. Automobil by měl nabízet dostatek místa, přitažlivý design a vynikající poměr ceny a užitné hodnoty. Model bude prostorný a celkově funkčně vyřešený, díky čemuž

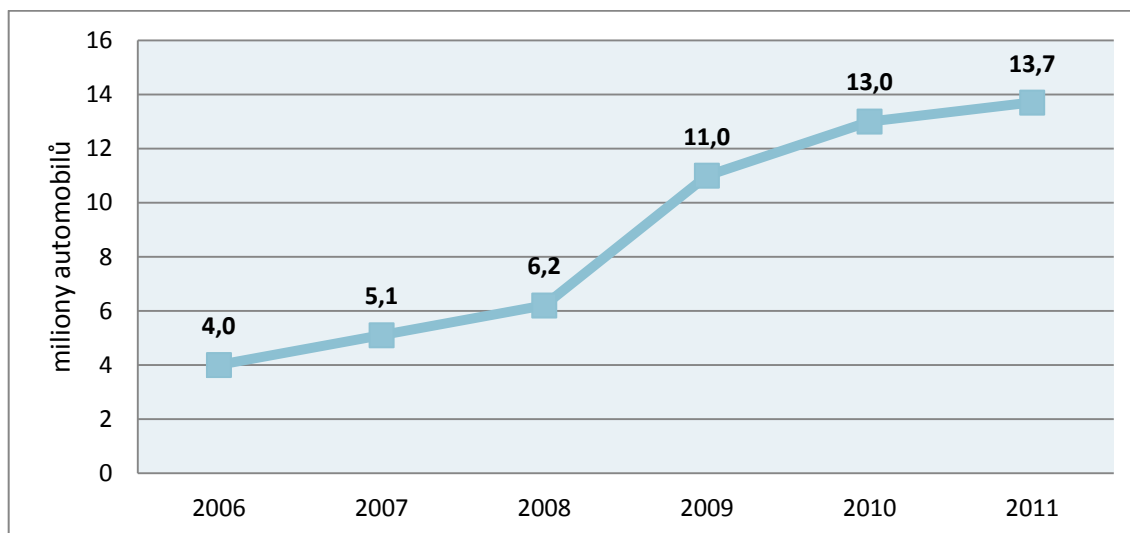
⁸⁵ <http://hn.ihned.cz/c1-48577240-skoda-auto-posiluje-svou-pozici-v-cine> 23. 9. 2011

⁸⁶ <http://byznys.ihned.cz/c1-48542120-skoda-auto-bere-cinu-utokem-v-sanghaji-zacne-vyrabet-yetiho> 23.9.2011

bude každodenní využívání snazší a pohodlnější. Cenově by měl být dostupný pro místní obyvatele s průměrným příjmem⁸⁷.

7.5 Vývoj čínského automobilového trhu

I když Čínská lidová republika patří k nejlidnatějším zemím světa, tak automobilový průmysl zažívá boom až v posledních desetiletích. Je to vidět i na vývoji celkového počtu automobilů v této zemi. Před šesti lety zde jezdily pouze 4 miliony osobních automobilů při počtu 1,3 miliardy obyvatel, což je jeden vůz na necelých 330 obyvatel. V následujících letech počet osobních automobilů razantně narůstal. Toto zvýšení je spojeno s ekonomickým růstem Číny a expanzí nových zahraničních, nejen automobilových firem na čínský trh. Nárůst byl během pěti let tak velký, že počet automobilů se zvýšil více jak třikrát. V roce 2011 jezdilo po místních komunikacích již 13,7 milionů osobních automobilů a z toho vyplývá, že jeden automobil připadá na 98 obyvatel. Došlo k velmi výraznému skoku, kdy pět let před tím byl jeden automobil na 330 obyvatel a během tak krátké doby se to snížilo na 98 obyvatel. Číňané v současné době již využívají osobní automobily ke své každodenní přepravě, což před dvaceti lety byl luxus jen pro vyvolené.



Obrázek 6 - Nárůst počtu automobilů v Číně
Zdroj: Statistický úřad, vlastní zpracování

⁸⁷ ŠKODA Mobil. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2012, roč. 18, č. 1/12

Tabulka 3 - Vývoj počtu obyvatel a automobilů na území Číny

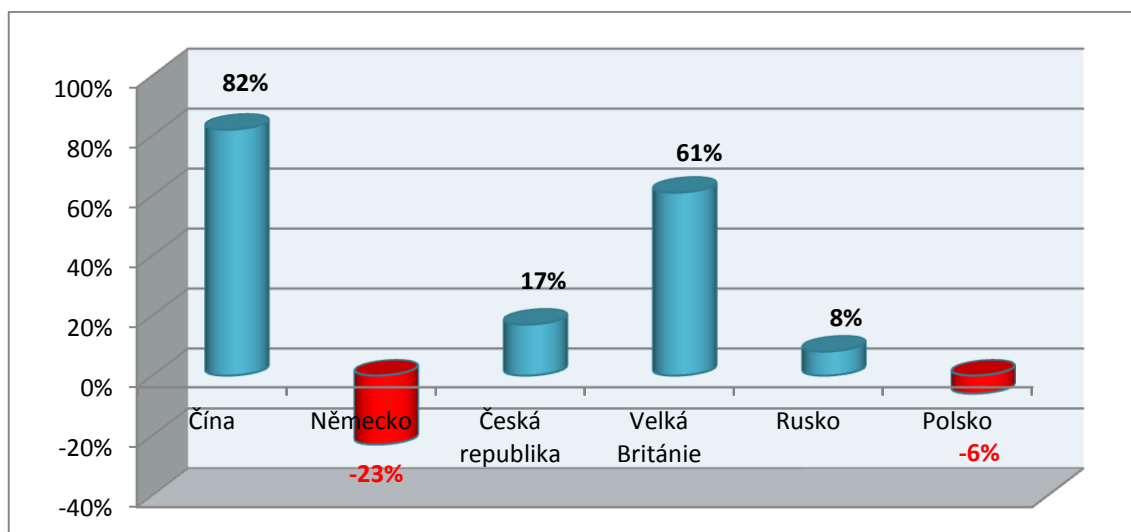
Rok	Počet obyvatel	Počet automobilů	Počet obyvatel na 1 automobil
2006	1 313 973 713	4 000 000	328
2007	1 318 000 000	5 100 000	258
2008	1 330 044 605	6 200 000	215
2009	1 338 612 968	11 000 000	122
2010	1 339 724 852	13 000 000	103
2011	1 347 350 000	13 700 000	98

Zdroj: Statistický úřad, vlastní zpracování

7.6 Prodeje firmy Škoda Auto a.s. na čínském trhu

Od vstupu na čínský trh v roce 2006 se firma na tuto lokalitu stále více zaměřuje, protože její odbyt a zájem o osobní automobily značky Škoda Auto stále velmi rychle narůstá. Pro firmu je to symbolem toho, že je konkurenceschopná i na tak lukrativním trhu, který zažívá svá nejlepší léta.

Na grafu je vidět, při porovnání prvního pololetí roku 2009 a 2010, ohromný 82% nárůst čínského trhu, který je na první pozici v tomto srovnání. Na rozdíl od Německa, které bylo ještě do nedávna pro firmu Škoda Auto největším odběratelským trhem, které vykazuje skoro 25% propad. Firma Škoda Auto si během 3 let své existence na trhu vybudovala opravdu dobré postavení a roste velmi rychlým tempem, jak je vidět na grafu.



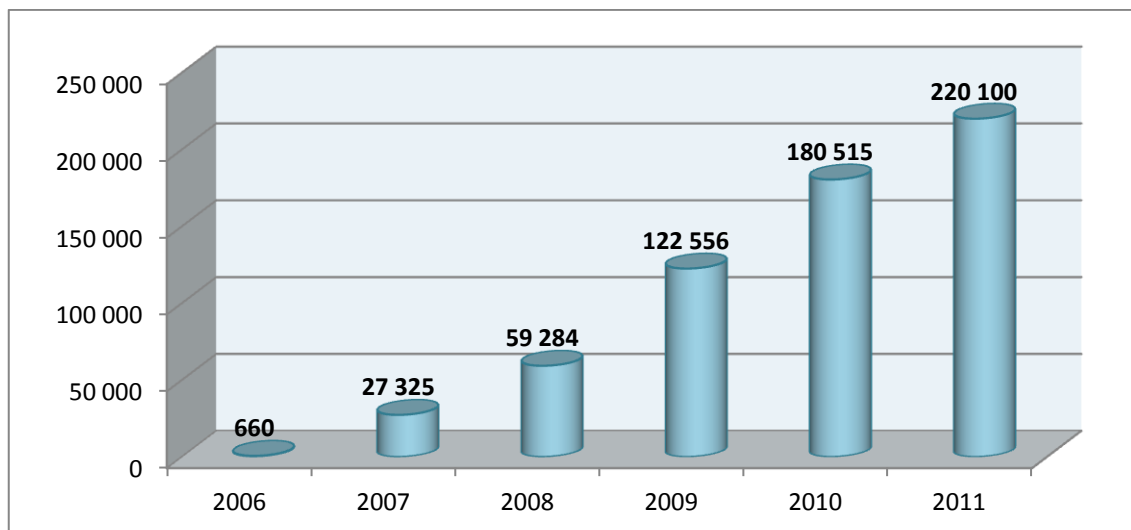
Obrázek 7 - Meziroční růst trhů v 1. pololetí 2010 ve srovnání s 1. pololetím 2009

Zdroj: Škoda Mobil, vlastní zpracování

7.6.1 Prodeje v Číně

Na začátku své existence v roce 2006 se zde prodalo pod značkou Škoda Auto kolem 700 automobilů, ale v dalších letech výroba stoupala strmým tempem. Následujícího roku 2007 se výroba zvýšila čtyřicetkrát a prodáno bylo přes 27 000 automobilů. V té době byl na trhu jediný model Octavia, který se těší úspěchům skoro na všech trzích, kam firma Škoda Auto dodává. V roce 2008 se výroba zvýšila na dvojnásobek stavu roku 2007. Částečně tomu přispělo uvedení nového menšího modelu, kterým je Fabia. Roku 2009 se výroba opět zdvojnásobila a to za pomoci uvedení „vlajkové lodi“ - modelu Superb - na čínský trh. V následujících letech prodeje dále stoupaly dvoucifernými čísly. Prodeje v roce 2011 ukázaly významnost trhu, protože 220 000 prodaných automobilů je skoro dvakrát tolik co v celé střední Evropě, kde se prodalo „pouhých“ 123 200 nových automobilů značky Škoda Auto. Už jen toto srovnání ukazuje lukrativnost Číny a její důležitou roli pro budoucnost firmy.

Budoucnost pro firmu vypadá stále slibně, protože v nynější době probíhají velké investice do výrobních technologií a hlavně do dalšího rozšíření výroby v Číně. Firma Škoda Auto plánuje v roce 2013 rozšířit své výrobní portfolio o další dva modely, které by jí měly pomoci udržovat rostoucí tendenci na trhu.



Obrázek 8 - Celkové prodeje Škoda Auto a.s. v Číně

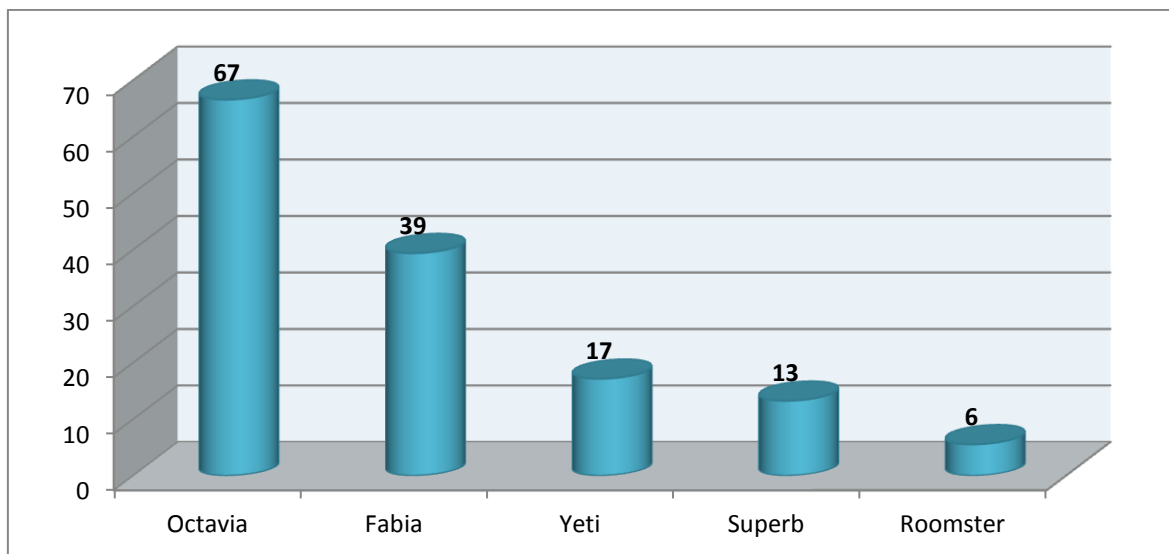
Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování

V porovnání prodejů jednotlivých modelů vozů v měsíci červenci v roce 2011 k červenci 2010 je evidentní, že prodeje neustále stoupají. Největší nárůst je u nejpopulárnějšího firemního modelu Octavia, kde prodej vzrostl v jednom měsíci skoro o 70 automobilů. Menší model Fabia se drží na druhém místě, jeho prodej vzrostl o 39 automobilů v červenci 2011. Ostatní modely Superb, Roomster i Yeti také vykazují nárůst, ale ne již tak razantní, ale stále to potvrzuje oblíbenost značky na trhu.

Tabulka 4 - Porovnání prodejů jednotlivých modelů značky Škoda Auto a.s. v Číně

Model	Prodej v červenci 2011	Prodej v červenci 2010
Octavia	29 400	29 333
Fabia	21 000	20 961
Yeti	5 300	5 283
Superb	8 800	8 787
Roomster	2 900	2 894

Zdroj: idnes.cz; vlastní zpracování



Obrázek 9 - Nárůst prodeje v červenci 2011 k červenci 2010 podle modelů
Zdroj: idnes.cz; vlastní zpracování

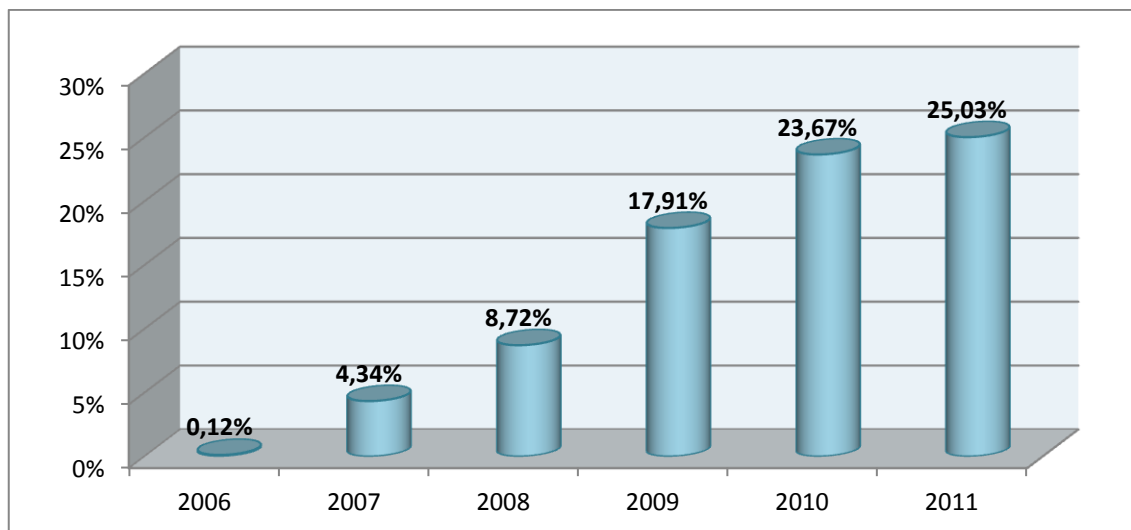
7.6.2 Porovnání celkových prodejů Škoda Auto a.s. s prodeji v Číně

Po vstupu firmy Škoda Auto na čínský trh, místní prodeje nijak výrazně neovlivňovaly celkové prodeje firmy. Byly to jednociferné procentní podíly na celkových prodejích. K výrazné změně došlo mezi lety 2008 a 2009, kdy v roce 2008 byl podíl na prodejích 8% a rok poté byl podíl skoro 18%. Tento výrazný nárůst stále pokračuje a loňský rok 2011 Čína získala již 25% podíl na celkových prodejích firmy Škoda Auto na celém světě. Čtvrtina prodeje je již velká část, která ukazuje to, co již bylo několikrát zmíněno, že čínský trh je pro firmu Škoda Auto velmi důležitý pro splnění strategie, kterou si firma předsevzala splnit do budoucna.

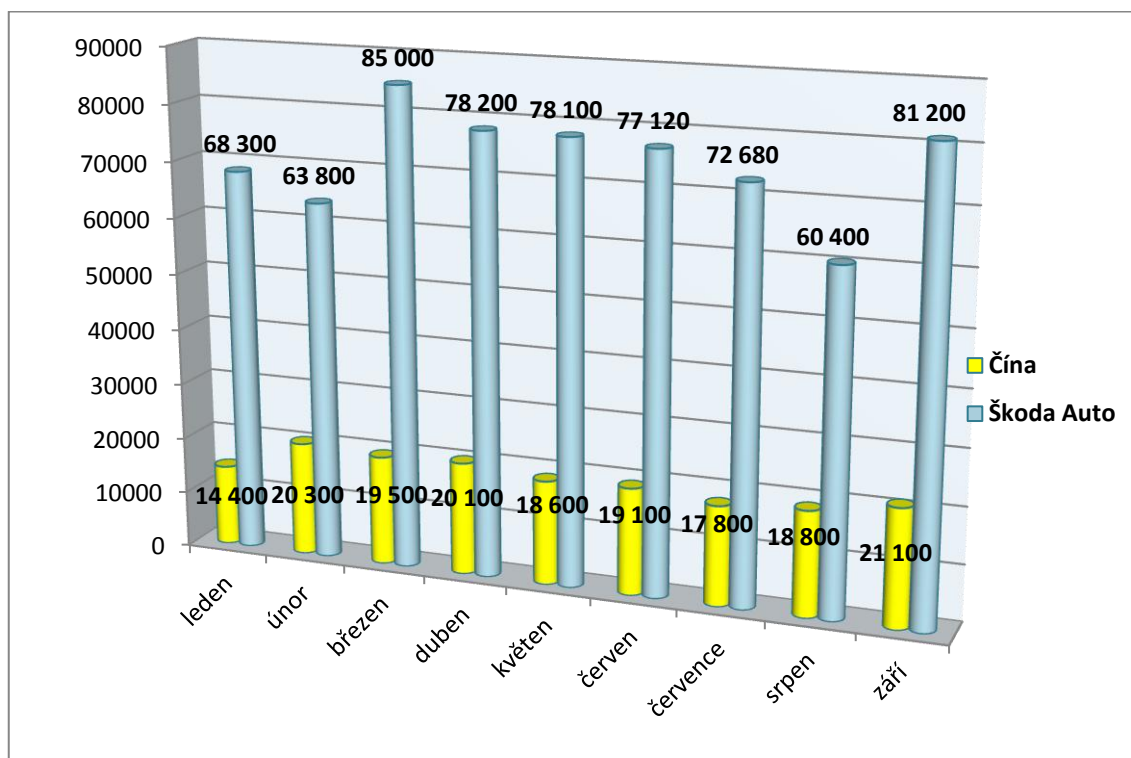
Tabulka 5 - Prodeje automobilů Škoda Auto a.s. v Číně a celkem

Rok	Celkové prodeje Škoda Auto	Celkové prodeje Škoda Auto v Číně
2006	549 667	660
2007	629 813	27 325
2008	679 530	59 284
2009	684 200	122 556
2010	762 600	180 515
2011	879 200	220 100

Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování



Obrázek 10 - Podíl prodeje v Číně na celkových prodeích firmy Škoda Auto a.s.
Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování



Obrázek 11 - Prodeje Škoda Auto a.s. v Číně a celkem leden – září 2011
Zdroj: skoda-auto.cz; vlastní zpracování

8 Porovnání dvou nejvíce rostoucích trhů Ruska a Číny

K porovnání byly vybrány nejvíce expandující trhy poslední doby - trh Ruska a Číny. O obou ekonomikách se mluví, že velmi výrazně napomáhají evropskému trhu díky exportu do těchto velkých a lidnatých zemí. Srovnávat bych chtěla hlavně způsob zastoupení na místním trhu a vývoj prodeje automobilů značky Škoda Auto. V Rusku má firmy Škoda Auto vlastní montáž ve dvou závodech, v Kaluze a Nižném Novgorodu. V Čínské lidové republice se vozy značky Škoda Auto vyrábí v rámci licenční výroby v závodě Volkswagenu.

8.1 Ruský trh

Ruský trh aktuálně obsazuje třetí místo ve významnosti a velikosti trhů pro firmu Škoda Auto, kde se na prvním místě tyčí Čína a na druhém Německo. V Rusku je nabízena téměř kompletní nabídka vozů značky Škoda, Fabia, Roomster, Octavia, Yeti a Superb. V současné době je poptávka po automobilech této značky z poloviny uspokojována z ruských závodů a z poloviny jsou do země importovány automobily z České republiky. Plány do budoucna ukazují, že firma Škoda Auto by chtěla dvěma místními montážními závody uspokojovat 80 – 90% poptávky a pouze 10 – 20 % doplňovat importem z Mladoboleslavské automobilky.

Ruský trh patří mezi ty důležité pro firmu Škoda Auto, protože je zde velká poptávka, ale i dostatek místa k dalšímu růstu a rozvoji firmy v budoucnu. Firma v ruském trhu vidí velký potenciál růstu a zařadila ho mezi klíčové pro „Růstovou strategii 2018“. Ruští zákazníci potvrzují to, že firma nabízí kvalitní a konkurenceschopné produkty. Aktuálně je spolupráce s ruskou vládou dohodnuta do konce roku 2019.

Odhady do budoucna jsou velmi optimistické, ruský trh bude patřit mezi ty, které nejvíce porostou. Celkové kapacity plánované do budoucna pro jednotlivé závody jsou až 180 000 automobilů ročně v Kaluze a 110 000 v nově otevřeném Nižním Novgorodu. Odbyt zajišťuje v současné době 120 prodejen, ale v budoucnu se plánuje toto číslo navýšit minimálně na dvojnásobek současného stavu prodejných a servisních míst

Kaluga

V roce 2007 otevřela firma Škoda Auto první závod na montáž svých automobilů v ruské Kaluze, kde montáž začala 28. listopadu 2007. Na počátku se zde všechny vozy montovaly způsobem SKD (částečně rozložený vůz), což znamená, že do Ruska je vypravena karoserie, hnací ústrojí, podvozek, výfukové potrubní, drobný montážní materiál a provozní kapalina a na místě se vše smontuje dohromady. Na počátku byl plán takový, že montáž dílů vyrobených v České republice by se do budoucna měla změnit na kompletní výrobu a významně zvýšit podíl na zahraniční produkci největšího českého automobilového výrobce.

Tato lokalita byla úmyslně zvolena díky své výhodné poloze, a to nejen vůči hlavnímu městu Ruska Moskvě, která leží necelých 200 kilometrů od Kalugy. Moskva s Kalugou jsou spojeny železnicí i dálnicí, takže dopravní obslužnost je mezi těmito městy na výborné úrovni. Dalším důvodem byl fakt, že v Kaluze sídlí technická univerzita, která může automobilový závod zásobovat kvalitní pracovní silou s požadovaným odborným technickým vzděláním v oboru.

V současné době se u dvou modelů vyráběných v Kaluze přešlo k montážnímu systému CKD (kompletně rozložený vůz). Do Kalugy jsou vypraveny jednotlivé části zvlášť, výlisky, karoserie, montážní díly včetně motoru, převodovka, podvozek, kapaliny atd. V tomto pokročilejším způsobu jsou montovány modely Octavia a Fabia. U těchto dvou typů se na tento způsob přešlo nejen z důvodu, že to bylo naplánováno, ale také protože tyto modely mají na ruském trhu největší úspěch. Octavia i Fabia obsazují první místa v ruských anketách o nejoblíbenější model osobního automobilu zahraniční automobilové společnosti.

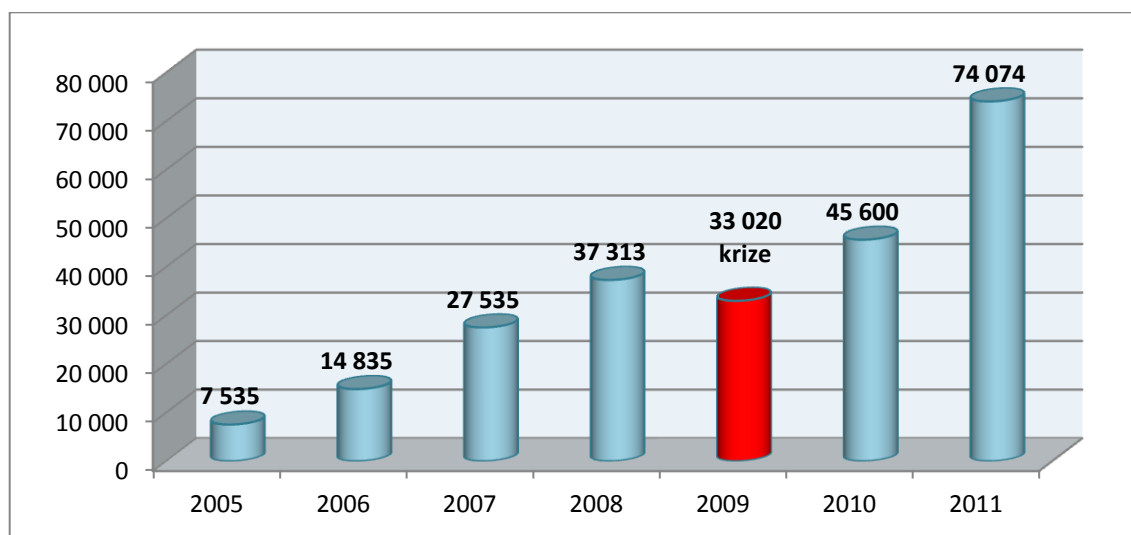
Nižni Novogorod

Firma Škoda Auto si ke stávajícímu závodu v Kaluze, rozhodla rozšířit svou montáž o druhý závod, který zrealizovala ve spolupráci se společností GAZ v ruském Nižním Novogorodu. GAZ je velmi kvalitní partner, který disponuje vzdělanou pracovní silou a potřebným know-how. Spojení s touto firmou přidalo koncernu na popularitě a lukrativnosti pro místní obyvatele, protože ruská společnost GAZ má na místním trhu velmi dobré postavení a lidé tuto firmu pokládají za významnou. Jeden z nejnovějších

modelů značky Škoda Yeti zahájil svou montáž v Rusku v říjnu roku 2011 v tomto novém závodě. Nové české SUV si začíná získávat místní zákazníky a napomáhá růstu počtu prodaných vozů na ruském trhu.

8.1.1 Prodeje

Prodeje v Rusku za poslední roky vykazují rostoucí tendenci. Jen v roce 2009 došlo k propadu, protože to byl rok, kdy bylo i Rusko nejsilněji zasaženo velkou celosvětovou ekonomickou krizí. Jinak jak je níže vidět na grafu, prodeje si drží rostoucí tendenci. K jednomu z největších přírůstků došlo mezi lety 2010 a 2011, kdy se počet prodaných automobilů téměř zdvojnásobil. Tato tendence je nadále následována i ve stávajícím roce 2012, kdy prodeje v prvním čtvrtletí stále stoupají v porovnání se stejným obdobím roku 2011.



Obrázek 12 - Celkový počet prodaných automobilů Škoda Auto a.s. v Rusku
Zdroj: Výroční zprávy; vlastní zpracování

8.2 Porovnání ruského a čínského trhu

Každý z těchto dvou trhů má svá specifika a podmínky, které musí splňovat, ať již se jedná o Rusko či o Čínu.

Ruský trh

Ruský trh je specifický tím, že na jeho území dochází k montáži vozů v systému SKD či CKD. Místní trh, na rozdíl od čínského, nevyžaduje zvláštní specifické přizpůsobení

požadavkům ruských zákazníků. Díky tomu polovina prodaných vozů na ruském území se může importovat do Ruska z České republiky bez výrazných úprav. V Rusku má značka Škoda Auto pod záštitou koncernu Volkswagen dva závody, v kterých dochází k montáži automobilů a to v Kaluze a Nižním Novogorodu.

Čínský trh

Čínský trh disponuje licenční výrobou automobilů značky Škoda Auto. Automobily do této země nejsou vůbec importovány, nejen z důvodu ohromných celních sazeb, ale hlavně z důvodu přizpůsobení modelů místnímu trhu. Na rozdíl od ruského trhu, jsou zde automobily přizpůsobovány požadavkům a zvyklostem čínských zákazníků. Vozy vyrobené v Číně jsou určeny pouze pro místní trh.

Čína má mnohem složitější podmínky pro vstup zahraničních firem na jejich trh. Podporuje vstup zahraničních firem při spojení s místní čínskou společností působící na trhu. Firma Škoda Auto je zde realizována pod záštitou koncernu Volkswagen. Koncern se na čínském trhu spojil s firmou Shanghai Automotive Industry Corporation a díky tomu má značka Škoda Auto možnost své vozy v Číně vyrábět pomocí licenční smlouvy.

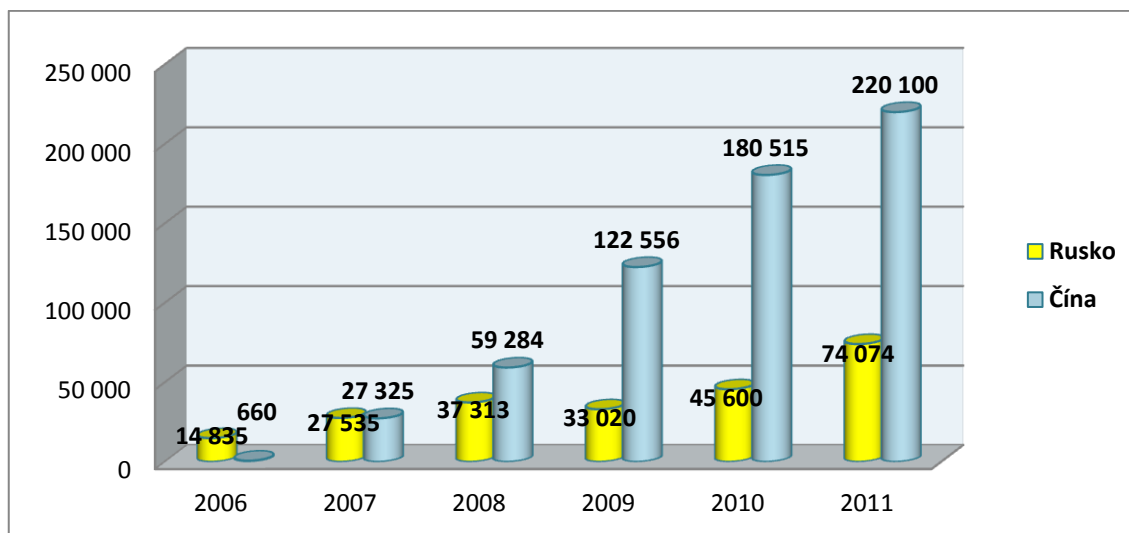
8.2.1 Porovnání trhů

Historie ruského trhu je delší než čínského, firma do Ruska importovala již delší dobu před tím, než zde otevřela v roce 2007 svůj první závod. Čínu začala objevovat až po vstupu značky Škoda Auto na místní trh. Oba trhy rostou výrazným tempem, ale při jejich porovnání je zřejmé, že v současné době Čína ruský trh válcuje v počtu prodaných automobilů.

Ruský trh samozřejmě také roste, ale i díky tomu, že byl docela výrazně v roce 2009 postižen celosvětovou krizí, která je stále na místním trhu viditelná, nedocházelo k tak výraznému nárůstu prodeje. Dokonce v roce 2009 došlo k poklesu prodeje vůči předchozímu roku 2008. V Číně k žádnému poklesu vůbec nedošlo, prodeje stále rostou ve srovnání s předchozími lety.

Čínský trh od vstupu značky Škoda Auto vykazuje růstovou tendenci, která je ohromná. Čínská lidová republika nebyla nijak razantně zasažena celosvětovou ekonomickou krizí, nebo spíše to prodeje firmy Škoda Auto neukazují. Prodej automobilů je obrovský a

ukazuje popularitu a konkurenceschopnost firmy na místním trhu, kde je v nynější době koncentrováno stále více nadnárodních automobilových společností. Rostoucí tendence jsou stále předpovídaný i do budoucna a ukazatele prvního čtvrtletí roku 2012 v porovnání se stejným obdobím roku 2011 to potvrzují. Čínský trh je stále číslem jedna pro firmu Škoda Auto a tím pádem je rozumné do něj nadále investovat a rozšiřovat prodejní místa, výrobu i nabídku modelů.



Obrázek 13 - Porovnání prodeje automobilů Škoda Auto a.s. v Rusku a Číně
Zdroj: Výroční zprávy; vlastní zpracování

Porovnání těchto dvou trhů je poměrně komplikované, protože každý je úplně jiný. Ať se již jedná o zasažení celosvětovou ekonomickou krizí, nebo způsobem zastoupení firmy Škoda Auto na daném trhu, či nutností přizpůsobení automobilů místním podmínkám. Čínský trh z tohoto srovnání vychází lépe, nejen z důvodu porovnání počtu prodaných vozů, ale i díky tomu, že všechny vozy se zde vyrábějí a většina autodílů je místní výroby, což snižuje náklady.

Na závěr srovnání je třeba upozornit na to, že oba trhy jsou pro budoucnost značky Škoda Auto velmi důležité, protože patří mezi ty, které v posledních době nejvíce rostou. Značka Škoda Auto dělá dobře, že vnímá velký potenciál a důležitost těchto trhů a zakomponovala je jako jedny z nejdůležitějších bodů do své růstové strategie do roku 2018, kterou se pro budoucí roky hodlá řídit.

Závěr

V závěru své diplomové práce bych ráda zhodnotila jednotlivé části a výsledky, kterých jsem dosáhla po podrobném prozkoumání všech okolností. Ať již se jedná o obchodní jednání se zahraničními lokalitami, celkový vývoj prodeje automobilů společnosti Škoda Auto a.s. a zejména o vzájemné propojení Mladoboleslavské automobilky a Čínské lidové republiky.

Na začátku své práce jsem se nejprve zabývala obchodním jednáním se zahraničními obchodními partnery, protože charakter jednání se liší kontinent od kontinentu, ale i stát od státu. Jedním z důležitých faktorů, který také ovlivňuje jednání a chování lidí je náboženství, ať již se jedná o křesťany, muslimy či buddhisty. Každé náboženství má jiné základní hodnoty, které je dobré znát a tolerovat. Jestliže manažer stojí před obchodním jednáním se zahraničním obchodním partnerem, ať již v České republice, či v zemi zahraničního partnera, měl by se na to pečlivě připravit, jestliže chce dosáhnout úspěšného výsledku. Protože i první dojem, který ovlivní chování či znalost základních zvyklostí, hraje důležitou roli, a na druhou stranu to může vytvořit lepší atmosféru pro jednání. Jestliže chce být manažer úspěšným, měl by základní informace o zahraničním partnerovi a jeho zemi znát a zjistit si je dopředu než dojde k prvnímu přímému kontaktu a jednání.

Poté jsem se zabývala faktory, které ovlivňují rozhodnutí firmy, jestli vstoupí nebo nevstoupí na zahraniční trh a následný výběr vhodné lokality pro své zahraniční působení. Dále jsem rozebrala jednotlivé možnosti, jak lze vstoupit na zahraniční trh a nabízet zde své služby, či zboží. Ať již se jedná o klasické dovozní a vývozní operace, či formy vstupu nenáročné na zahraniční investice.

V další části jsem shrnula stručně historii společnosti Škoda Auto a.s. Jak se z malé firmy o dvou zakladatelích vyrábějících jízdní kola, stala jedna z nejvýznamnějších automobilových společností, která se v současné době řadí mezi firmy s nejdelší historií na světě. Jak se společnost postupně měnila a spojovala se Škodovými závody, změnila se na akciovou společnost a nakonec před více jak dvaceti lety došlo ke spojení s jedním z největších automobilových koncernů, Volkswagenem. Koncern Volkswagen do společnosti investoval nemalý peněžní obnos, aby rozšířil výrobu a vývoj. Ze společnosti, která před spojením vyráběla jeden model, vznikla firma s bohatou nabídkou modelů od

malého městského vozu Citigo až po luxusní limuzínu Superb combi, která v současné době působí skoro na všech důležitých automobilových zahraničních trzích.

V následující kapitole jsem stručně popsala společnost Shanghai Automotive Industry Corporation, což je čínská firma, se kterou se koncern Volkswagen spojil, aby mohl lépe vstoupit na místní trh. Protože čínská vláda je pro podporu vstupu zahraničních firem ve spojení s místními čínskými společnostmi. Ze spojení Volkswagenu a Shanghai Automotive Industry Corporation vznikla společnost Shanghai Volkswagen Automotive působící na místním trhu. Díky vzniku této společnosti mohla Škoda Auto a.s. také vstoupit na čínský trh a zahájit tam licenční výrobu svých modelů a zvýšit tím odbyt a zisk firmy. Historie společnosti Škoda Auto se na čínském trhu píše od roku 2006, kdy došlo k uzavření smlouvy, a započala licenční výroba prvního modelu na místním trhu populární Octavie.

Dále jsem se podrobně zajímala o čínský automobilový průmysl, který nemá dlouhou historii. I když se jedná o nejlidnatější zemi světa, tak se zde automobilová historie začala psát až v posledních dvaceti letech, protože dříve bylo pro normální obyvatele luxus pořídit si osobní automobil. Bylo to pro ně finančně nedostupné. Využívali zde zejména cyklistická kola a motocykly pro svou osobní přepravu. V současné době se zde vyskytuje obrovské množství automobilů, z tohoto důvodu musí Čína řešit ekologické problémy a města vydávají různá opatření ve stylu, že na silnici smějí vozy pouze se sudými čísly v registrační značce, či automobily podle své barvy. V posledních letech se na ekologii hledí čím dál tím více, obyvatelé dokonce dostávají dotace na automobily, které splňují ekologické normy vydané státem. Automobily se na přelomu tisíciletí staly normální součástí života skoro každého Číňana a využívají je v současnosti pro denní potřebu. Díky ohromnému množství automobilů mezi obyvateli dochází k častým dopravním zácpám a kolapsům na silnicích ve velkých městech. V Číně v poslední době došlo k expanzi zahraničních firem, protože automobilismus na místním trhu stále stoupá a všichni z toho chtějí mít zisk.

Společnost Škoda Auto na čínský trh vstoupila roku 2006 pod záštitou svého mateřského koncernu Volkswagenu, který na místním trhu již delší dobu existoval, takže počátek nebyl tak složitý. Firma Škoda Auto si na trhu vybudovala dobré postavení, její modely automobilů se těší velké přízni, nejen díky vzhlednému designu, ale i bezpečnosti, na

kteřou Číňané kladou velký důraz. Jednotlivé modely jsou pro místní trh upravovány podle představ zákazníků, aby mohly na trhu konkurovat, protože Číňané mají specifické představy o vozech, kterými chtějí jezdit. Prodeje firmy neustále rostou dvoucifernými čísly a to je znamení pro společnost, že čínský trh je pro ni důležitý. Škoda Auto toto velmi pocítuje a do Číny investuje nemalé finanční prostředky a i v blízkém okruhu dvou let plánuje rozšíření své modelové nabídky o další dva typy vozů. Čína je zařazena mezi jedny z nejvýznamnějších trhů pro mladoboleslavskou automobilku. Z počátku se prodeje v Číně skoro vůbec neodrážely na celkových prodejích, ale v loňském roce 2011, již čtvrtina automobilů, které firma vyprodukovala, byla vyrobena a prodána v Číně. Tento fakt mluví sám za sebe, že asijská velmoc je pro budoucnost firmy rozhodující.

V závěru své práce jsem porovnála dva trhy, ruský a čínský, které jsou v poslední době označovány za ty nejvíce rostoucí a důležité pro budoucí vývoj. Ruský trh také v posledních letech vykazuje rostoucí tendenci a je také zařazen mezi důležité trhy pro budoucnost Škody Auto, ale prodejů jako v Číně v žádném případě nedosahuje. Při bližším porovnání jsem nakonec zjistila, že nejde tyto trhy porovnávat podle počtu prodaných automobilů, protože každý má svá specifika, ale celkově trh Číny získává první místo v důležitosti pro společnost Škoda Auto a.s.

V současné době se často v médiích spekuluje o dalším vývoji čínské ekonomiky, jestli bude růst, stagnovat, či klesat, jestli je tento trh stále tak lukrativní, jako před třemi lety. Je zde spousta názorů, které jsou pesimistické k budoucímu vývoji Číny, ale je zde také spousta argumentů proti těmto negativistickým názorům. Určitě obě strany mají z části pravdu. Ale po mých zjištěních, která se týkají zejména společnosti Škoda Auto, ale i celkově automobilového průmyslu, zde stále dochází k ohromnému růstu. I v prvních měsících roku 2012 zde automobilismus stále roste, společnost Škoda Auto vykazuje růstové hodnoty v porovnání se stejným obdobím loňského roku 2011. Společnost Škoda Auto plánuje do roku 2018 prodávat ročně 1,5 milionu vozů, tento plán zahrnula do své růstové strategie, kterou by se v následujících letech měla řídit a čínský trh zde hraje velmi významnou roli.

Skutečnosti popsané v mé diplomové práci nabízejí jednoznačně otázku, co bude dále? Když v Číně prodeje tak neuvěřitelně rostou a mzdové náklady jsou výrazně nižší než v Evropě, nabízí se perspektiva, že česká automobilka s více jak stoletou tradicí bude

jednou vyrábět své vozy v Číně a následně je exportovat do Evropy. Můžeme pouze doufat v nenaplnění tohoto vývoje, protože by to velmi zasáhlo nejen ekonomiku České republiky, ale i samotné občany, kteří jsou na značku Škoda právem hrdí.

Čínský trh má stále ještě potenciál růst a expandovat. Nejlidnatější země světa podle mého názoru ještě nedosáhla svého maxima, i když došlo k malému poklesu ekonomiky, tak stále je na tom velmi dobře a Škoda Auto to moc dobře ví, proto zde plánuje zavést nové modely a investovat do místního trhu.

Seznam použité literatury

Citované zdroje

- [1] ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2
- [2] DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0
- [3] GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 2. Přepřacované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3777-5
- [4] SEMENIK, R.; BAMOSSY, G. *Principles of marketing a global perspective*. 2. vyd. United States of America: WordCrafters Editorial Services, 1992. 627 s. ISBN 0-538-81714-3
- [5] FORET, M. *Marketingový průzkum poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2
- [6] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. aktualizované a přepřacované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2
- [7] MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. Aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1590-2
- [8] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9
- [9] KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 3. upravené vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986. 816 s. ISBN 14-575-86
- [10] KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 97-80-247-1359-5
- [11] KULHAVÝ, E. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Nakladatelská společnost BABTEXT, 1992. 284 s. ISBN 80-90144-0-3
- [12] FOJTÍKOVÁ, L. *Zahraničně obchodní politika ČR historie a současnost (1945-2008)*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4
- [13] KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. *I. díl Cesta vzhůru 1895-1945*. 1. Vyd. Pardubice: Moto Public, 2003. 423 s. ISBN 80-239-1849-4

- [14] KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. *I.díl Laurin & Klement jest nejlepší známkou světa*. 1. Vyd. Praha: MOTORPRESS Praha spol. s r.o., 1995. 271 s. ISBN 80-901749-1-4
- [15] KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. *II. díl Let okřídleného šípu 1945-2003*. 1. Vyd. Pardubice: Moto Public, 2003. 271 s. ISBN 80-239-1949-0
- [16] KOŽÍŠEK, P.; KRÁLÍK, J. *II.díl Let okřídleného šípu*. 1. Vyd. Praha: MOTORPRESS Praha spol. s r.o., 1995. 347 s. ISBN 80-901749-3-0
- [17] Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2010. *Chytré technologie a osobní přístup*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2011
- [18] FÜRST, R. *Česko-čínské vztahy po roce 1989*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2010. 236 s. ISBN 978-80-246-1653-7

Internetové zdroje

- [a] KOPRLA, M. *Dny práva 2009*. [online]. 1. Vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2009 [vid. 2011-11-05]. Dostupné z: http://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2009/files/prispevky/zvysovani_konkurence/Koprla_Miroslav_1185.pdf
- [b] BUSINESSINFO. *Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. Praha, 2009 [vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/#vstupy>
- [c] CZECHINVEST. *Agentura pro podporu podnikání a investic*. [online]. Praha, 2011[vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/joint-ventures>
- [d] BUSINESSINFO. *Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. Praha, 2009 [vid. 2011-10-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podpora-investic/prime-zahranicni-investice/1000497/55083/>
- [e] LUKÁŠOVÁ, J. *Nebojte se fúze*. [online]. Praha, 2009 [vid. 2011-10-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/nebojte-se-fuze-i-kdyz-je-slozita-da-se-zvladnout/>
- [f] ZIKMUND, M. *Aneb s konkurencí se to lépe táhne*. [online]. Praha, 2010 [vid. 2011-10-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/nebojte-se-fuze-i-kdyz-je-slozita-da-se-zvladnout/>
- [g] ŠKODA AUTO. *ŠKODA a koncern VW úspěšně spolupracují 20 let*. [online]. Mladá Boleslav, 2011 [vid. 2012-02-24]. Dostupné z: http://www.skoda-auto.com/CZE/news/info/news/News/Pages/2011_58_20-let-spoluprace-s-VW.aspx

- [h] KOUKOLÍK, T. *Čínský automobilový průmysl*. [online]. Praha, 2011 [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/leonardo/svet/_zprava/cinsky-automobilovy-prumysl--852089
- [i] JUST-AUTO. *Where does the Chinese car industry really stand?*. [online]. Bromsgrove, 2012 [vid. 2012-02-25]. Dostupné z: http://www.just-auto.com/comment/where-does-the-chinese-car-industry-really-stand_id119891.aspx
- [j] MIKESKA, M. *Čínský automobilový průmysl: Jakou má budoucnost?*. [online]. Praha, 2010 [vid. 2011-10-05]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/cinsky-automobilovy-prumysl-jakou-ma-budoucnost/>
- [k] ZEMÁNEK, J. *Asijská automobilová dravci dobývají svět*. [online]. Praha, 2007 [vid. 2011-10-05]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-automobily3>
- [l] SAIC. *SAIC Motor*. [online]. Shanghai, 2012 [vid. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.saicgroup.com/english/>
- [m] SHANGHAI VOLKSWAGEN AUTOMOTIVE. *Zelená vytvářet budoucnost*. [online]. Shanghai, 2012 [vid. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.csvw.com/csvw2011/lcw1/hjz/index.shtml>
- [n] CHINA CAR FORUMS. *Shanghai Skoda news*. [online]. Peking, 2007 [vid. 2012-01-18]. Dostupné z: <http://www.chinacarforums.com/forum/showthread.php?t=2839>
- [o] ŠKODA AUTO. *Škoda na autosalonu v Pekingu*. [online]. Mladá Boleslav, 2010 [vid. 2012-02-12]. Dostupné z: http://www.skoda-auto.cz/cze/news/info/news/news/pages/2010_30_skodanaautoshowpeking.aspx
- [p] ŠKODA AUTO. *Škoda Superb Hao Rui se začíná prodávat v Číně*. [online]. Mladá Boleslav, 2009 [vid. 2012-02-12]. Dostupné z: http://www.skoda-auto.cz/cze/news/info/news/news/pages/2009_48_skodauvedlavcinemodelsuperb.aspx
- [q] KALÁB, V. *Škoda Auto posiluje svou pozici v Číně*. [online]. Praha, 2010 [vid. 2011-09-23]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-48577240-skoda-auto-posiluje-svou-pozici-v-cine>
- [r] KALÁB, V. *Škoda Auto bere Čínu útokem. V Šanghaji začne vyrábět Yetiho*. [online]. Praha, 2010 [vid. 2011-09-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-48542120-skoda-auto-bere-cinu-utokem-v-sanghaji-zacne-vyrabet-yetiho>

Bibliografické zdroje

- Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2009. *Auta pro život*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2010
- Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2008. *Lidé za značkou Škoda*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2009
- Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2007. *Auta a lidé*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2008
- Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2006. *Více prostoru....* Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2007
- Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2005. *Výroční zpráva 2005*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2006
- Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2004. *Výroční zpráva 2004*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2005

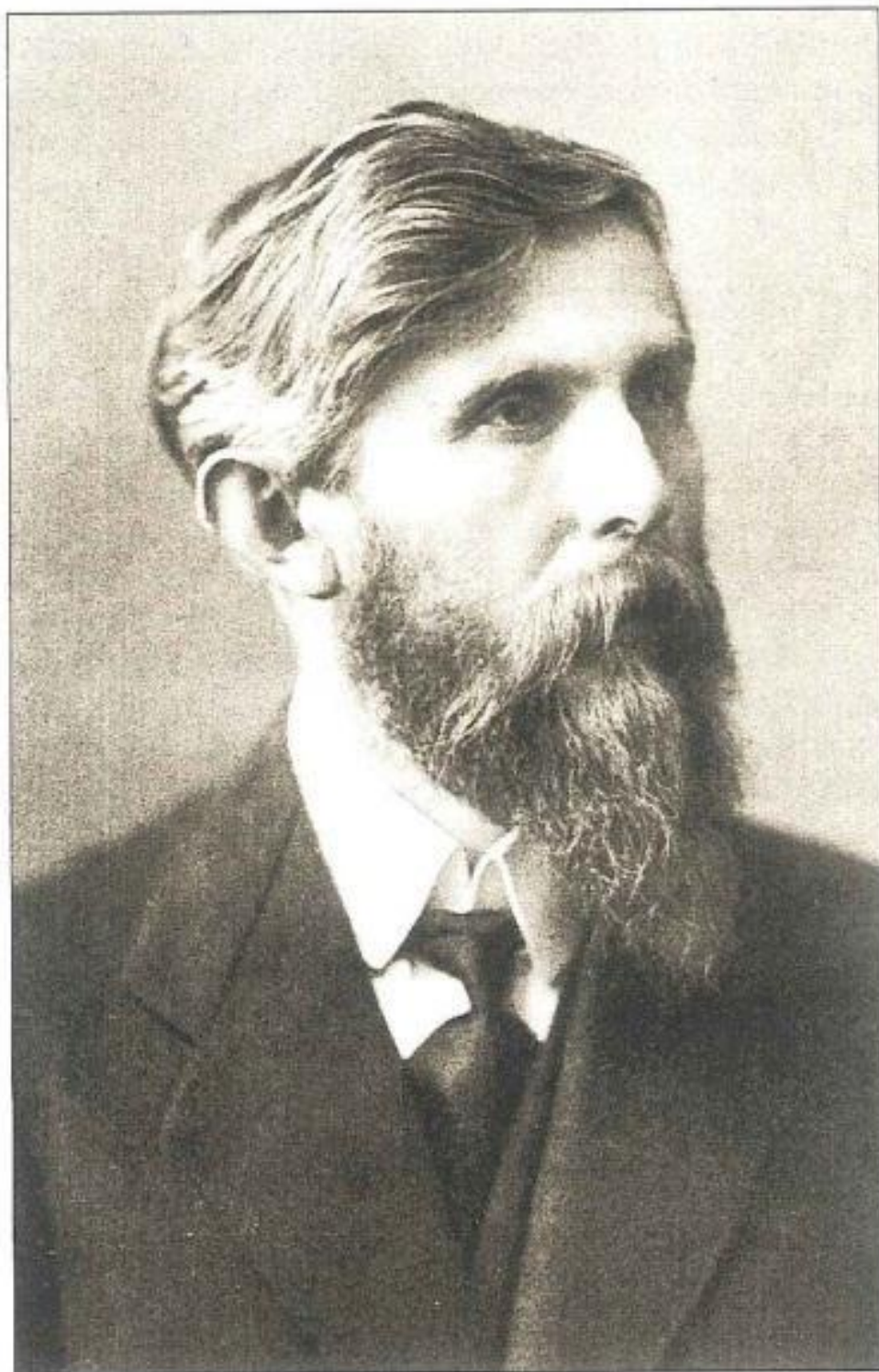
Seznam příloh

Příloha A - Václav Laurin na přelomu století.....	- 88 -
Příloha B - Václav Klement kolem roku 1920	- 89 -
Příloha C - První reklama na velocipedy SLAVIA	- 90 -
Příloha D - Voitureta 1906	- 91 -
Příloha E - Reklamní transparent na automobilku v Mladé Boleslavi	- 92 -
Příloha F - Závod v roce 1904	- 93 -
Příloha G - Škoda Superb OHV 1939	- 94 -
Příloha H - Položení základního kamene 14. února 1995 za účasti V. Havla	- 95 -
Příloha I - Čínský model Octavia	- 96 -
Příloha J - Představení modelu Superb na čínském autosalonu	- 97 -
Příloha K – Licenční výroba Škoda Auto a.s. v Šanghaji	- 98 -

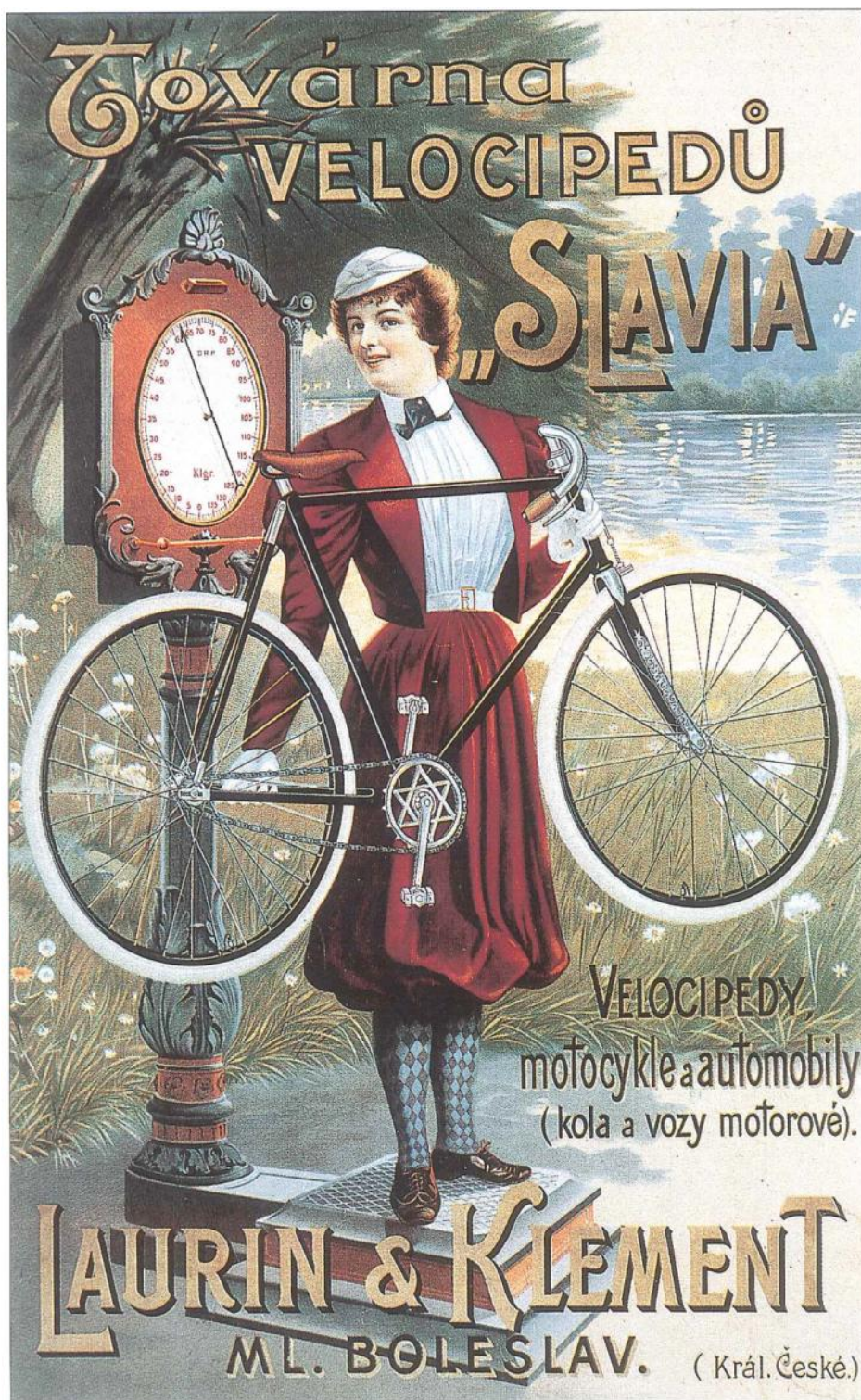
Příloha A - Václav Laurin na přelomu století



Příloha B - Václav Klement kolem roku 1920



Příloha C - První reklama na velocipedy SLAVIA

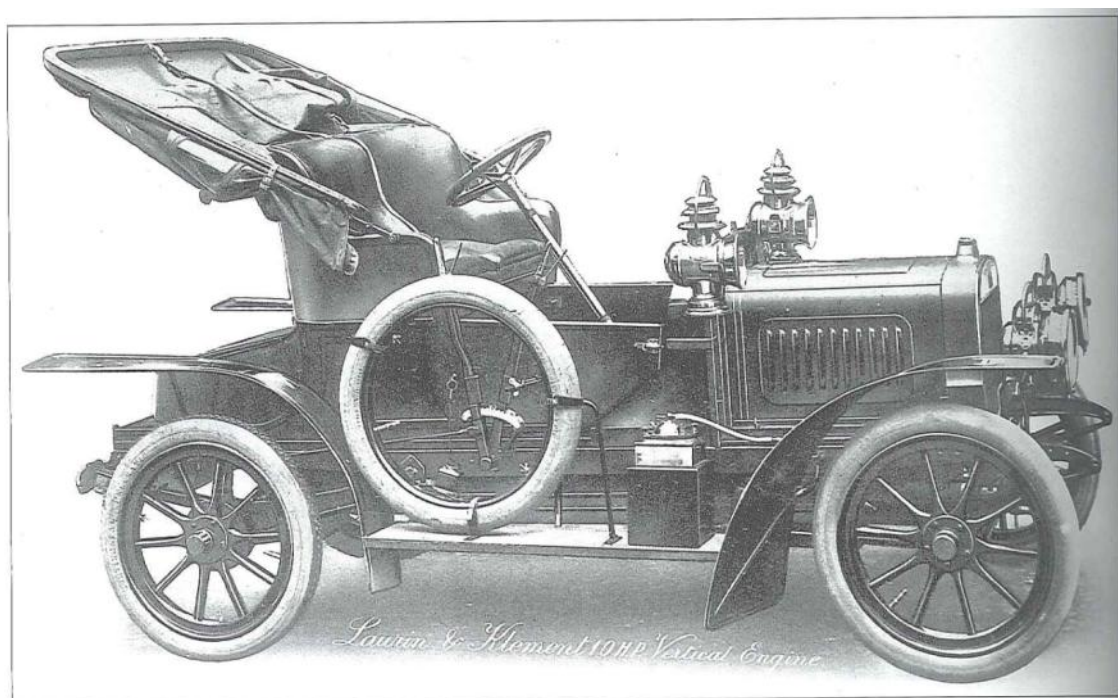


Žoovárná
VELOCIPEDŮ
"SLAVIA"

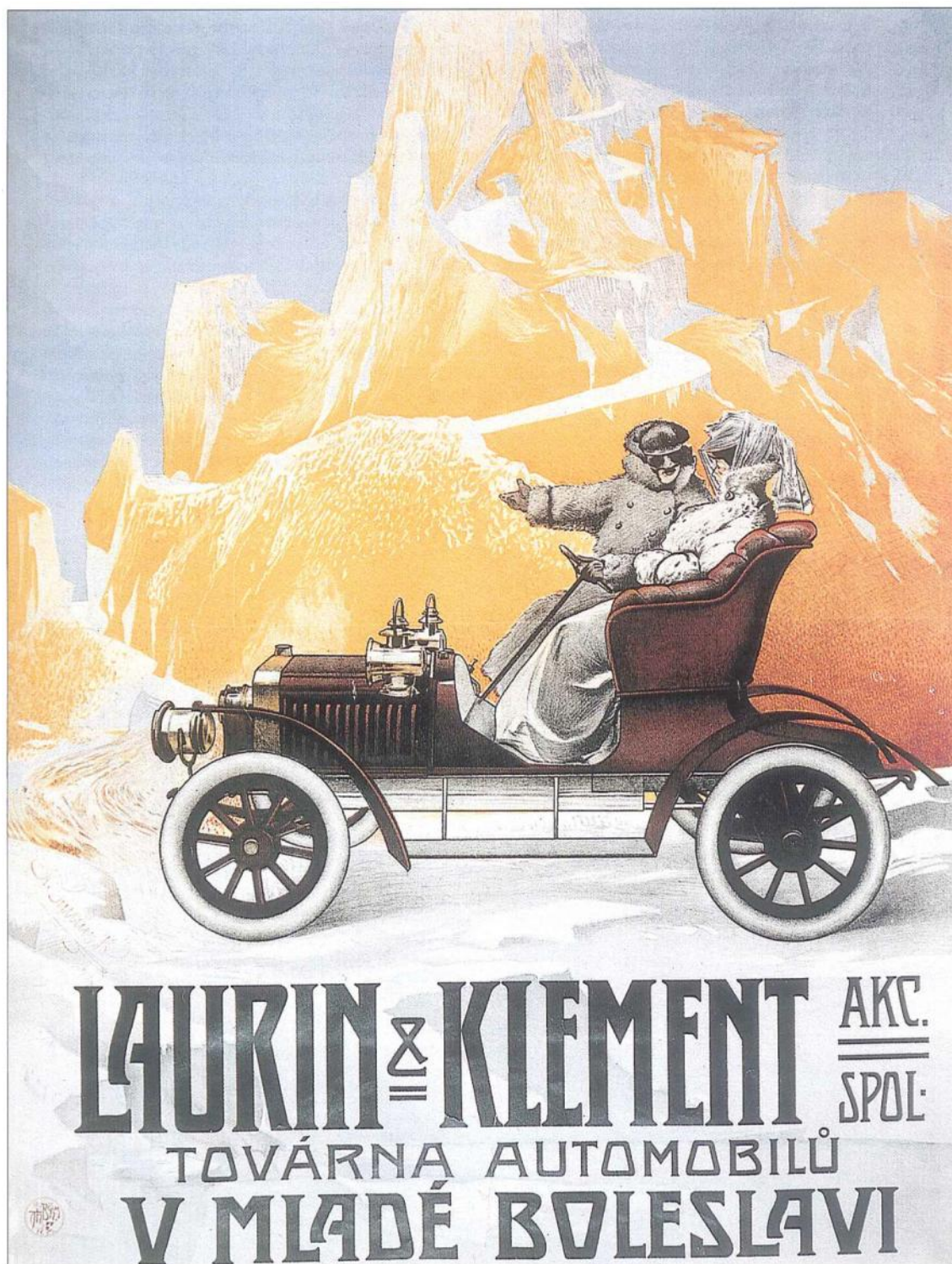
VELOCIPEDY,
motocykle a automobily
(kola a vozy motorové).

LAURIN & KLEMENT
ML. BOLESLAV. (Král. České.)

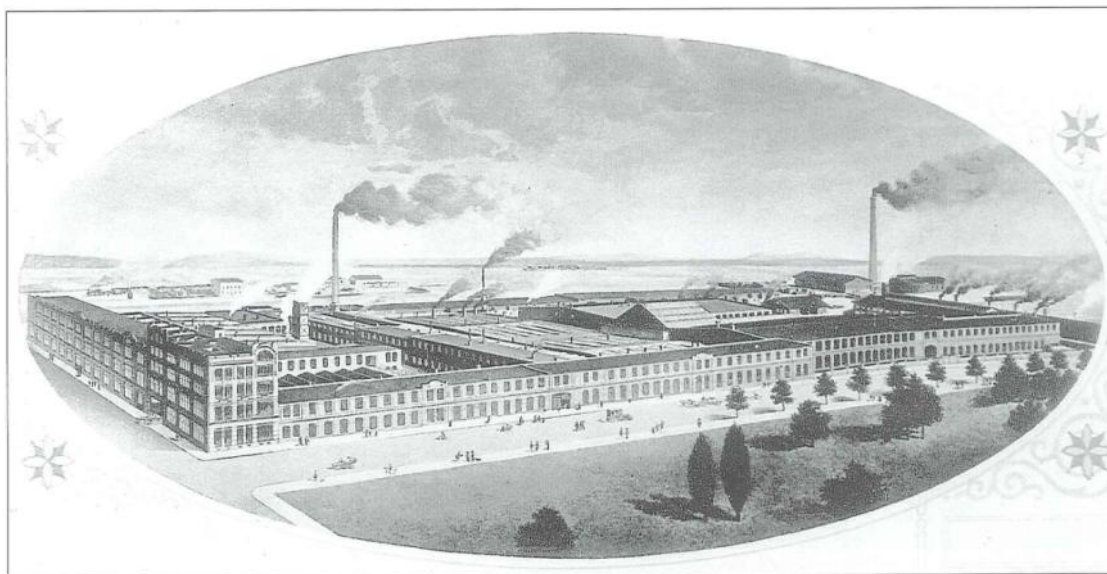
Příloha D - Voitureta 1906



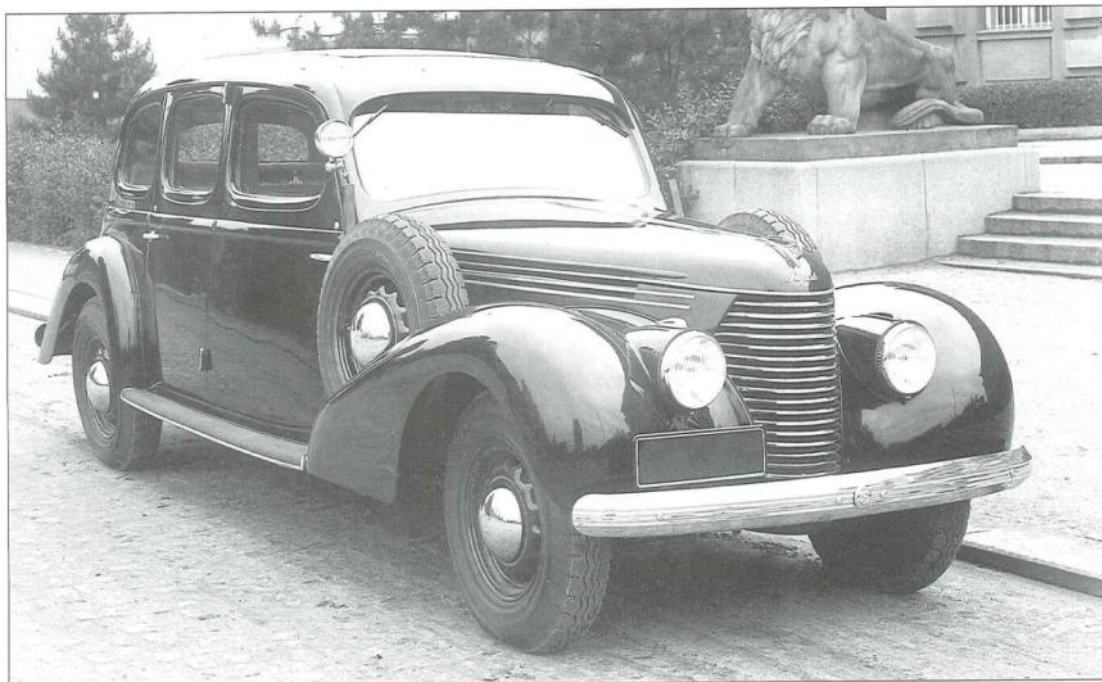
Příloha E - Reklamní transparent na automobilku v Mladé Boleslavi



Příloha F - Závod v roce 1904



Příloha G - Škoda Superb OHV 1939



Příloha H - Položení základního kamene 14. února 1995 za účasti V. Havla



Príloha I - Čínský model Octavia



Příloha J - Představení modelu Superb na čínském autosalonu



Příloha K – Licenční výroba Škoda Auto a.s. v Šanghaji

